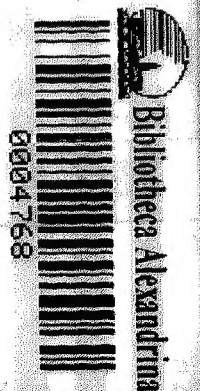


سلسلة  
دراسات نفسية إسلامية

# العلاقات الانسانية

اعداد  
الدكتور سيد عبد الحميد مرسى

الناشر  
مكتبة وهبة  
١٤ شارع الجمهورية - عابدين  
تليفون ٩٣٧٤٧٠





سلسلة  
دراسات نفسية إسلامية  
(٦)

الخلافاً لانسانية

إعداد  
الدكتور سيد عبد الحميد مرسى

الناشر  
مكتبة وهبة  
١٤ شارع الجمهورية - عابدين  
تليفون ٩٣٧٤٧٠

دار النوفيق للنمطية  
للطباعة والنمط  
أريزهر ٣٢ رمضان الموصل بجوار جامع الرضا



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« ولو كنت فظا غليظ القلب لانقضوا من حولك ٠٠ »  
( صدق الله العظيم )

\* \* \*



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مقدمة

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ،  
شيدنا محمد ، وعلى آله وصحبه أجمعين .

وبعد ..

تهتم « العلاقات الانسانية بصفة عامة بدراسة أحوال الناس  
وصلاتهم بعضهم البعض الآخر ، كما تعنى بدراسة انجازاتهم وظروف  
حياتهم والظروف البيئية للعمل وجهودهم المشتركة من أجل تحقيق  
الاهداف المنشودة .

ان دراسة العلاقات الانسانية والبحث فى أمورها ليس بالموضوع  
الجديد .. فالمتصفح لكتب التاريخ والدراسات الاجتماعية والفلسفية  
يجد أن كثيرا من المؤلفين والباحثين والكتاب قد صنفوا وبحثوا شئون  
الروابط الانسانية الاجتماعية منذ الماضى السحيق . فلقد قام  
فلاسفة الاغريق والرومان والعرب وغيرهم بامداد الفكر الانسائى  
بذخائر نفيسة فى هذه الناحية من المعرفة ، وان كانت اهتمامات مثل  
هذه الدراسات فى الماضى تختلف عما يجرى فى المجتمعات الحديثة .  
كانت أهداف دراسة العلاقات الانسانية فيما مضى متجهة وجهة  
فلسفية ، فكان تركيزها منصبا فى معظم الأحوال على تخيل علاقات  
مثالية يود هؤلاء الكتاب أن يصوروها وأن يصمموا اطاراتها . ومن أمثلة  
ذلك ما فعله « أفلاطون » فى دراسته للمجتمع عن طريق « جمهوريته »  
المثالية ، وكذلك ما رسمه الفيلسوف العربى « الفارابى » فى « مدينته  
الفاضلة » التى كانت فى نظره نموذجا لما يجب أن يكون عليه  
المجتمع الكامل .

وفى المجتمع المعاصر ، بعد أن استقرت العلوم الاجتماعية واستخدمت المنهج العلمى فى دراساتها ، وبعد تقديم الآراء والنظريات السلوكية التى تنادى بحقوق الانسان فى حياة أفضل — فإن أهداف دراسة « العلاقات الانسانية » لا تسير فى اتجاه التأمل والخيال ، بل اتجهت نحو الواقع بقصد الافادة من الحقائق العلمية فى معرفة جوانب القوة والضعف فى المجتمع ، بما يؤدى الى النهوض بالمجتمع والعمل على توثيق الروابط بين الأفراد والجماعات حتى تتحقق الأهداف المنشودة للمجتمع ، بما يؤدى الى تحقيق الكفاية الانتاجية واشباع حاجات الأفراد والجماعات .

والاسلام هو دين « الانسانية » فى شتى صورها .. فهو يحثنا على الرحمة وحسن المعاشرة والعدل فى المعاملة ورعاية الآخرين والصبر والحلم والتعاون والاتحاد والاخاء .. وهو بذلك قد سبق ما ذكره الفلاسفة والعلماء والكتّاب المحدثين فى مجال العلاقات الانسانية .. قال تعالى :

« يا أيها الذين آمنوا ادخلوا فى السلم كافة ولا تتبعوا خطوات الشيطان ، انه لكم عدو مبين . فان زللتم من بعد ما جاءتكم البينات فاعلموا أن الله عزيز حكيم » . ( البقرة : ٢٠٨ — ٢٠٩ )

انها دعوة للمؤمنين باسم الايمان .. بهذا الوصف المحبب اليهم ، والذى يميزهم ، ويصلهم بالله الذى يدعوهم ، دعوة للذين آمنوا أن يدخلوا فى السلم كافة .. وأول مفاهيم هذه الدعوة أن يستسلم المؤمنون بكليتهم لله ، فى ذوات أنفسهم ، وفى الصغير والكبير من أمرهم . أن يستسلموا الاستسلام الذى لا تبقى بعده بقية من ناشزة من تصور أو شعور ، ومن نية أو عمل ، ومن رغبة أو رهبة لا تخضع لله ولا ترضى بحكمه .. استسلام الطاعة الواثقة المطمئنة الراضية لليد التى تقود خطاهم وهم واثقون أنها تريد بهم الخير والنصح والرشاد ، وهم مطمئنون الى الطريق والمصير ، فى الدنيا والآخرة سواء .

— ٧ —

والمسلم حين يستجيب لهذه الدعوة يدخل فى عالم كله سلم وسلام ، وثقة واطمئنان ، ورضا واستقرار ، دون حيرة أو قلق أو ضلال .. سلام مع النفس والضمير ، ومع العقل والمنطق ، ومع الناس جميعا .. سلام يظل الحياة والمجتمع .

وأول ما يفيض هذا السلام على القلب يفيض من صحة بصره لله ربه ، ونصاعة هذا التصور وبساطته .. انه اله واحد ، يتجه اليه المسلم فى ثقة وطمأنينة ووضوح .. وهو انه قادر عزيز قاهر ، فاذا اتجه اليه المسلم فقد اتجه الى القوة الحققة الوحيدة فى هذا الوجود ، ولم يعد يخاف أحدا أو يخشى شيئا .. وهو اله عادل حكيم ، فقوته وقدرته ضمان من الظلم والقهر والطغيان . ومن ثم يأوى المسلم من الهه الى ركن رشيد ينال فيه العدل والرعاية والأمان .. وهو رب رحيم ودود ، منعهم وهاب ، غافر الذنب وقابل التوب . فالمسلم فى كنفه آمن ، مرحوم اذا ضعف ، مغفور له متى تاب .

والتكاليف التى يفرضها الاسلام على المسلم كلها من الفطرة ، لا تتجاوز الطاقة ، ولا تتجاهل طبيعة الانسان وتركيبه ، ولا تهمل طاقة واحدة من طاقاته لا تطلقها للعمل والبناء والنماء ، ولا تنسى حاجة واحدة من حاجات تكوينه الجثمانى والروحى لا تلبيها فى يسر وسماحة ورخاء .. ومن ثم لا يحار ولا يقلق فى مواجهة تكاليفه ، يحمل منها ما يطبق حملة ، ويمضى فى الطريق الى الله فى طمأنينة وسلام .

والمجتمع الذى ينشئه هذا المنهج الربانى ، فى ظل النظام الذى ينبثق من هذه العقيدة الكريمة السمحة .. هو المجتمع المتواد المتحاب المترابط المتضامن المتكافل المتناسق .. هذا المجتمع الذى تربطه آصرة واحدة — آصرة العقيدة — حيث تذوب فيها الأجناس والأوطان ، واللغات والألوان ، وسائر هذه الأواصر العرضية التى لا علاقة لها بجوهر الانسان ..

هذا المجتمع الذى يسمع قول الله : « **انما المؤمنون اخوة** » ..

( الحجرات : ١٠ )

والذى نرى صورته فى قول النبى الكريم : « مثل المؤمنين فى  
إدهم وتراحهم وتعاطفهم مثل الجسد اذا اشتكى منه عضو تداعى له  
سائر الجسد بالسهر والحمى » • (رواه أحمد ومسلم)

هذا المجتمع الذى من آدابه :

● « واذا حييتم بتحية فحيوا بأحسن منها أو ردوها » •  
(النساء : ٨٦)

● « ولا تصغر خدك للناس ولا تمش فى الأرض مرحا ، ان الله  
لا يحب كل مختال فخور » • (لقمان : ١٨)

● « ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ، ادفع بالتي هي أحسن  
فاذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حميم » • (فصلت : ٣٤)

● « يا أيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا  
خيرا منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيرا منهن ولا تلمزوا أنفسكم  
ولا تنابزوا بالألقاب ، بئس الاسم الفسوق بعد الايمان ، ومن لم يتب  
فاولئك هم الظالمون » • (الحجرات : ١١)

● « •• ولا يغتب بعضكم بعضا ، أوجب أحدكم أن ياكل لحم  
أخيه ميتا فكرهتموه ، واتقوا الله ، ان الله تواب رحيم » •  
(الحجرات : ١٢)

هذا المجتمع الذى من ضماناته :

● « يا أيها الذين آمنوا ان جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا  
قوما بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين » • (الحجرات : ٦)

● « يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن ان بعض الظن  
اثم ، ولا تجسسوا » • (الحجرات : ١٢)

● « يا أيها الذين آمنوا لا تدخلوا بيوتا غير بيوتكم حتى تستأنسوا  
وتسلموا على أهلها » • (النور : ٢٧)

— والحديث : « كل المسلم على المسلم حرام ، دمه وعرضه وماله » .  
( رَوَاهُ مَالِكُ وَالشَّيْخَانُ )

وأخيرا — وليس آخرا — انه ذلك المجتمع الذى يكفل لكل قادر عملا ورزقا ، ولكل عاجز أو معوق ضمانا للعيش الكريم .. والمجتمع الذى تتكفل فيه حريات الناس وكراماتهم وحرماتهم وأموالهم بحكم التشريع . فلا يؤخذ واحد فيه بالظن ، ولا يتجسس على أحد متجسس ، ولا يذهب دم فيه هدرًا والقصاص حاضر ، ولا يضيع فيه على أحد ماله سرقة أو نهبًا والحدود حاضرة .. المجتمع الذى يقوم على الشورى والتوجيه والنصح والتعاون ، كما يقوم على المساواة فى الفرص والتعامل والعدالة الحقبة التى يشعر معها كل فرد أن حقه منوط بحكم شريعة الله لا بارادة حاكم أو قرابة كبير .. وفى النهاية المجتمع الوحيد بين سائر المجتمعات البشرية الذى لا يخضع البشر فيه للبشر ، إنما يخضعون — حاكمين ومحكومين — لله ولشريعته ، وينفذون حكم الله وشريعته ، فيقف الجميع على قدم المساواة الحقيقية أمام الله رب العالمين وأحكام الحاكمين ، فى طمأنينة وفى ثقة وفى يقين ..

\* \* \*

وبعد ..

من هذا المنطلق قدم الكاتب مخطوطه .. حيث ناقش المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية فى اطار العقيدة الاسلامية .. فانفرد الفصل الأول بعنوان « المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية شرح الجوانب الأساسية للعلاقات الانسانية من حيث تطورها ، وعلاقتها بالعلوم السلوكية » ، وتطبيق مفاهيمها الأساسية فى قطاع الانتاج . ثم ناقش الاسلام والعلاقات الانسانية من حيث الأخلاق الفاضلة وحسن السلوك ، والمعاملات بين الأفراد .

واختص الفصل الثانى بشرح « العلاقات الانسانية فى مجال العمل » ، فناقش المنشأ التاريخى للعلاقات الانسانية فى مجال العمل ،

ثم ناقش العمل ودلالته من شتى النواحي ، ثم أبرز العمل والعمل  
فى القرآن والسنة .

واختص الفصل الثالث بموضوع « الدافعية والسلوك » . فنناقش  
عملية الدافعية ، ونظريات الدافعية ، والدافعية للعمل ، والدافعية  
والسلوك فى القرآن والسنة .

وناقش الفصل الرابع « القيادة » مركزاً على القيادة فى الاسلام .  
ثم تعاريف القيادة ، وصفات القائد الناجح ، واختيار القادة واعدادهم .  
واختص الفصل الخامس بموضوع « الاتصال » من حيث تعريفه ،  
وأهميته وأهدافه ، وأنماطه ، وشرح عملية الاتصال ، والافراد المتضمنون  
فى عملية الاتصال ، وأساليب الاتصال الادارى ، ومهارات الاتصال ،  
والاتصال فى القرآن الكريم .

وفى الفصل الأخير - « خاتمة » ، ركز مناقشته على « العلاقات  
الانسانية فى سوائها وانحرافها » ، فأوضح مفهوم السواء والانحراف  
وسرد وجهات النظر القديمة والحديثة فى هذا الشأن ، ثم أبرز النواحي  
السوية والنواحي المنحرفة للعلاقات الانسانية من واقع القرآن  
والسنة المحمدية .

وهكذا . . اتبع الكاتب المنهج والعهد الذى قطعه على نفسه منذ  
بداية هذه السلسلة ، وهى ابراز الجوانب العلمية للموضوعات من  
وجهات النظر المختلفة - دون تحيز لوجهة نظر معينة - ثم ذكر الآيات  
القرآنية والأحاديث النبوية المتعلقة بهذه الموضوعات حتى يؤكد أن  
الأصل والمنشأ هو الشريعة الاسلامية ، ثم بدأت المحاولات العلمية  
التي لا تزال تحاول جهداً .

« وما أوتيتم من العلم الا قليلا » (١) . (صدق الله العظيم)

دكتور

د . سيد عبد الحميد موسى

جدة : رجب ١٤٠٦ هـ .

مارس ١٩٨٦ م .

\* \* \*



## الفصل الاول

# المفاهيم الأساسية للعلاقات الإنسانية

### ● مدخل :

ان مصطلح « العلاقات الانسانية » ( Human Relations ) ينطبق — بصفة عامة — على تفاعل الافراد فى جميع أنواع المحاولات ، سواء فى المجال الصناعى أو التجارى أو الحكومى أو التعليمى أو الاجتماعى . ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة فى تنظيمات العمل ، حيث يرتبط الأفراد بنوع من البناء أو النظام الشكلى فى سبيل تحقيق هدف معين .

وتتميز العلاقات الانسانية بالحركة والدينامية . . . فهى لا تكتفى بمجرد دراسة السلوك البشرى ، بل تحاول أن تقوم بدور فعال حيال هذا السلوك ، حتى يتم الحصول على نتائج مثمرة مقنعة . ولذا يمكن القول بأن العلاقات الانسانية علم وفن تطبيقى ، كما تتصف بالناحية الاجرائية العملية اذ انها تعنى بالفعل المؤثر<sup>(١)</sup> .

ومن وجهة نظر المديرين وأصحاب الأعمال الذين تتضمن مسؤولياتهم قيادة الجماعات ، فان العلاقات الانسانية هى ادماج الافراد فى موقف

---

(١) سيد عبد الحميد ، « العلاقات الانسانية » . سلسلة العلوم السلوكية فى مجال الادارة . ( القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، ١٩٧٠ ) .

العمل الذى يدفعهم الى العمل سويا كجماعة منتجة متعاونة ، مع ضمان الحصول على الاشباع الاقتصادى والنفسى والاجتماعى • وهدفها هو جعل الافراد منتجين ، متعاونين من خلال الميول المشتركة ، والحصول على الاشباع عن طريق تنمية علاقاتهم بعضهم ببعض الآخر وتوطيدها • وعندما يتم تحقيق هذه الأهداف تبرز الجهود الموفقة للجماعة ، حيث يعمل الأفراد سويا بطريقة منتجة مشبعة • ولذا يمكن القول بأن العلاقات الانسانية هي تنمية الجهود المنتجة المشبعة للجماعة • وعلى هذا الأساس فان أسس العلاقات الانسانية ومبادئها تنطبق بصورة عامة على الادارة العامة ، والادارة الصناعية ، وادارة الرجال ، والادارة الاجتماعية ، والادارة التعليمية •

ويتضح جليا من تعريف العلاقات الانسانية أن « القوى الدافعة » للأفراد على أساس احتياجاتهم الفردية هي مفتاح النشاط • فالثلاثة أنماط الخاصة بالاحتياجات - الاقتصادية والنفسية والاجتماعية كما يعبر عنها العاملون عند تفاعلهم مع المؤسسات التى يعملون بها ، تشير الى حدود العلاقات الانسانية لهؤلاء الأفراد - وتحاول العلاقات الانسانية المثمرة أن تشبع هذه الاحتياجات فى الحدود المسموح بها فى اطار أهداف المؤسسة • وعملا بمبدأ الفروق الفردية فان تفاصيل هذه الاحتياجات يميل الى الاختلاف من شخص الى آخر • ويلتحق الأفراد للعمل باحدى المؤسسات لأنهم يتوقعون أن يجدوا فيها اشباعا لاحتياجاتهم ، فلكى تضمن الحصول على تعاونهم ، يجب أن تهيب لهم المؤسسة البيئة التى تنقى باحتياجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية • ولسنا نتوقع أن ترضى المؤسسة جميع الاحتياجات ، اذ أن ما يرضى شخصا - كالترقية مثلا - قد لا يرضى عددا آخر من الموظفين أو العمال ، ولكن فى مقدور المؤسسة أن تهيب الجو العام الملائم الذى يساعد كل فرد على مواجهة احتياجاته • وكما أن الأفراد مختلفون فان كل موقف يختلف عن الآخر أيضا ، بمعنى أنه ليست هناك طريقة موحدة يواجه بها المسئولون شتى المواقف المتشابهة بما يحقق نوعا موحدا من العلاقات الانسانية ، اذ أن المسئول يفسر كل

موقف فى ضوء العوامل التى تؤثر عليه ( على الموقف ) ، وعليه فى هذه الحالة أن يقوم بتقدير الموقف وتحليله فى إطار الأهداف التى تسعى المؤسسة لتحقيقها .

والقوى البشرية هى مصدر العظمة والقوة فى أية مؤسسة ، وفى دنيا العمل نجد أن جميع الموارد — عدا الموارد الانسانية — تخضع للقوانين واللوائح والنظم الميكانيكية الآلية بما يحقق الانتاج المرسوم بدقة على قدر الجهد المبذول ، والانسان وحده هو الذى يستطيع — عن طريق الأفكار البناءة — أن يرفع من قدر الانتاج بما يفوق الاستثمارات . ويعمل الانسان كفرد وكجزء من جماعة ، وعلى الرغم من وجود الوازع الشخصى فإن الانسان يتأثر دائماً بمحصوله وخبرته وبيئته بما فى ذلك ثقافة الجماعة التى ينتمى إليها ، ولذا فإن العلاقات الانسانية تشتمل على كل من الظواهر الفردية والجماعية . . . ويتميز عصرنا الحالى بالعرف عن الفردية والانعزالية ، وخاصة فى مجال العمل ، فلقد أصبحت الحياة معقدة فى شتى دروبها ، بحيث أصبح لزاماً على البشر أن يتربطوا ويندمجوا فى منظمات لتحقيق أهدافهم المشتركة . وفى هذه المنظمات نجد أن الكفاية الانتاجية تبدأ بالمجهود الفردى ثم تتحول تلقائياً الى مجهود جماعى ، حيث يتحول العمل المتخصص لكل فرد ويتكامل فى إطار الانتاج العام للمؤسسة . ولن يفيد التخصص أو يصبح ذا قيمة دون التكامل والاندماج فى المجهود العام للجماعة ، إذ أن التخصص وحده لا ينشأ عنه سوى انتاج متفرق غير منظم ، ولكى يتكامل الانتاج الفردى بما يحقق المصلحة العامة ، لابد من وجود تنسيق فى العمل وتعاون بين الأفراد . ويقصد بالتنسيق عوامل الوقت وتتابع العمليات الانتاجية ، بينما يشير التعاون الى رغبة الأفراد فى العمل سوياً بما يتفق مع خطة الانتاج .

## تطور العلاقات الانسانية

إذا ما أدركنا النظر حولنا في المجتمعات الحديثة نرى أن تطور العلاقات الانسانية قد اتخذ شكلا متغيرا على مر الأجيال .. ولم يكن هذا التغير ناجما عن ارتقاء الأساليب الفنية المستخدمة في الصناعة فحسب ، بل نشأ أيضا نتيجة لازدهار القيم الاجتماعية الانسانية .. ففي بداية القرن العشرين كانت الروح الديكتاتورية تسيطر على أصحاب الأعمال ، وكان شعارهم أن الحق مع القوى دون مراعاة لأية قيم انسانية ، كما كانت اتجاهاتهم كلها فردية يغلب عليها طابع المصلحة الشخصية ، أما الموظف أو العامل فقد كان ضحية هذا التسلط من جانب أصحاب الأعمال الذين لم يكن يشغل بالهم في ذلك الوقت سوى تحطيم كل منافس لهم ، مضحين في سبيل ذلك بكل القيم والمبادئ الانسانية .

وبمرور الزمن ، بدأ هذا الاتجاه يتغير ، وظهر نوع جديد من العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال وهو ما يدعى « بالاتجاه الأبوى » أساسه العطف على العمال والموظفين والعمل على رعاية شئونهم وارضاء ميولهم وتحقيق رغباتهم كما يفعل الأب من أبنائه . فكان صاحب العمل يتوقع في مقابل ذلك ولاء العمال والموظفين له واحترامهم اياه طالما أنه يقدم لهم ما يعتبره صالحا ، وبمعنى آخر بدأت فلسفة العلاقات الانسانية تتجه نحو « العدالة مع الحزم » . وكنتيجة لهذه الفلسفة الجديدة في ادارة الرجال بدأ العمال يستجيبون للمؤسسات التي تتبع هذه الطريقة العادلة الحازمة والتي اشتهرت بحسن السيرة في محيط العمال .

وظهر اتجاه ثالث فيما بعد في مجال العلاقات الانسانية .. فقد تطور الأمر بالعلاقة بين رب العمل والعامل من مجرد الاتجاه الأبوى الذي يقضى بالعدالة مع الحزم الى نوع آخر من العلاقة يستلزم المنافسة بين العمال وبعضهم بعضا . فقد لاحظ بعض أصحاب المؤسسات التجارية وتلك التي تعمل في قطاع الخدمات العامة أن بعض الأقسام في مؤسساتهم تجتذب كثيرا من العملاء مما يدر عليهم الكثير من الربح ، بينما لا يحدث ذلك في الأقسام الأخرى . وقد تبين لهم أن ذلك يرجع

الى المستخدمين الذين يعملون بأقسام البيع وطريقتهم فى عرض السلع واجتذاب الجمهور ، مما أدى بأصحاب الأعمال الى اتاحة الفرص أمام موظفيهم وعمالهم للترقى نتيجة لنشاطهم فى اجتذاب الجمهور وبيع أكبر كمية ممكنة من السلع . وقد خلقت هذه الطريقة مشكلة جديدة فى المؤسسات الانتاجية ، اذ تطورت العلاقة بين رب العمل والعمال من مجرد العطف والرعاية الى نظام الانتاج والادارة بالمؤسسة ، وأدى ذلك الى تخلى أصحاب العمل عن عمليات الادارة ووضعها فى أيدي أفراد آخرين هم طبقة المديرين والمشرفين بالمؤسسة . ونتج عن هذا أيضا أن ازدهرت نقابات العمال واتحاداتهم للدفاع عن شئون العمال والمستخدمين ومراعاة مصالحهم .

وبعد أن نمت الصناعة وتقدمت بخطوات واسعة ، نشأت نظم جديدة وأساليب مختلفة للقيادة داخل المؤسسات والمصانع . ولقد كان الباعث على ايجاد هذه النظم عدم اقتناع العمال فى الوقت الحاضر بأن يملأ عليهم أداء نوع معين من العمل . إذ أنهم يرغبون فى استغلال معارفهم وخبراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وميولهم بالطريقة التى تمكنهم من خلق وعى كامل ومعرفة وفهم للأعمال التى يؤدونها . مما يشعرهم بالرضا والاشباع .

ومما هو جدير بالذكر أن هذا الاتجاه الجديد فى العلاقة بين رب العمل ورجال الادارة من جهة ، والعمال والموظفين من جهة أخرى يتطلب استخدام الأسلوب العلمى والخبرات والمقاييس العلمية على نطاق واسع فى المجال المهنى .

ولقد أصبح هناك فريقان فى المجال المهنى ، أحدهما يتكون من رجال الأعمال والادارة ، والثانى من الموظفين والعمال ، ويعنى هذا أن فى يد البعض السلطة على الفريق الآخر . ومن البديهي أنه متى استخدم شخص فردا آخر ليؤدى عملا وأنقده أجراً على ذلك ، فإن من حق صاحب العمل أن يطلب من الآخر أن يؤدى العمل على الوجه الأكمل . فإذا لم يحصل على ما يريد من عمل أو خدمة فإنه يعترض على الطبيعة

البشرية ويحاول من جانبه تغييرها ، اذ يشعر أن من حقه أن يتطلب من الطبيعة البشرية أن تكون بالصورة التي يريدها ، والواقع أن لفظ « الطبيعة البشرية » ما هو الا ستار يخفى وراءه جهلنا بالانسان وبالعلاقات الانسانية .. فالناس يعرفون بعضهم بعضا عن طريق مشاهدة سلوك كل فرد ونشاطه في ظروف محددة ، كنشاطه وقت العمل لفترة معينة أو نشاطه الاجتماعي في احدى المناسبات أو نشاطه داخل حجرة الدراسة في أحد الموضوعات الدراسية . ومن هذا يتضح أن الخبرات والتجارب التي يمر بها الأفراد في علاقاتهم اليومية بعضهم بالبعض الآخر تكسبهم معرفة بالأفراد ، الا أن هذا لا يمنع من أن تكون معرفتهم بالمبادئ العلمية للسلوك الانساني محدودة .

وبتطور أساليب القيادة تطورت بالتالى طبيعة الاتصال بين رب العمل والعمال ، فان ظهور فئة المديرين والمشرفين أوجد حاجزا بين صاحب العمل وعماله . ومن هنا بدأ كل من صاحب العمل والعمال يتعرف على الآخر عن طريق معلومات وبيانات منقولة ، مما جعل هذه المعرفة سطحية وشكلية دون عمق أو استبصار ، اذ عندما نتعامل مع مجموعات كبيرة من الأفراد فاننا نتقيد بالمبادئ المتعارف عليها . ولكن اذا ما أردنا أن نحكم على قدرة شخص معين فانه يجب علينا أن نعرف الكثير عن قدراته وامكانياته من زوايا متعددة .

وعند التعامل مع الأفراد فانه كثيرا ما يفوتنا أن السلوك البشرى معرض للفحص والتمحيص . فاننا لا نقدر أن أفعال الشخص وسلوكه مسببة عن عوامل داخلية وأخرى خارجية ، ولذا فاننا نجد أنفسنا نلوم الشخص نفسه على أساس أنه مسئول عن العمل الذى قام به ، وأنه كان بإمكانه أن يتصرف خيرا من ذلك اذا ما أراد . والواقع أن وجهة النظر العلمية تقرر أن كل سلوك مسبب ، ولذا فان مجرد لوم شخص لخطأ ارتكبه يعنى أننا نحيد عن الطريق الصحيح الذى يؤدي الى محاولة الكشف عن الأسباب حتى يمكن بالتالى تصحيح الخطأ .. ويمكن القول بأنه ليس هناك حل بسيط لدراسة الانسان أو الطبيعة البشرية ، اذ الواقع

أن العلوم الانسانية تعتمد على البحث والتجربة التى تسفر عن حقائق  
يمكن تطبيقها فى مجال العلاقات الانسانية .

وتعتبر الفترة التى أعقبت الحرب العالمية الثانية . وما بذله خلالها  
رواد البحث الانسانى والعلماء حوالى عام ١٩٤٥ بداية عصر  
العلاقات الانسانية .

وفيما يلى نوضح الأسباب التى أدت الى ظهور هذا العصر —  
عصر العلاقات الانسانية :

١ — لم تحظ العلاقات الانسانية — على مر العصور — باهتمام  
كبير . مما أكد ضرورة الاهتمام بها وابرأها حتى تشير جنباً الى جنب  
مع التطور الذى حدث فى مجال الهندسة والانتاج والاقتصاد . فلقد  
اتضح لرجال الادارة عدم التوازن بين الموقفين مما حدا بهم الى تحسين  
أسلوب العلاقات الانسانية .

٢ — نظرا لازدهار اتحادات العمال ونقاباتهم ولما كتلتها لهم  
القوانين من حماية ، فانها أبرزت بعض المشكلات فى مجال العلاقات  
الانسانية وأثارت القديم منها الذى لم يلق عناية من قبل . وقد أدى  
ذلك الى احساس رجال الأعمال بفشلهم فى تنمية العلاقات الانسانية  
بمؤسساتهم مما حدا بهم الى سرعة تصحيح أخطائهم فى مجال العلاقات  
الانسانية ، وقد نظر البعض الآخر من رجال الأعمال الى العلاقات  
الانسانية على أنها تساعد على تنمية العلاقات الطيبة مع رجالهم  
مما يؤدى الى ضبط العمل بمؤسساتهم .

٣ — شجع العامل نفسه تحسين أسلوب العلاقات الانسانية .  
فقد بدأ يهتم بالتعليم والتدريب وممارسة الأسلوب العلمى ، مما شجعه  
على الاستجابة الى أساليب العلاقات الانسانية الحديثة كالمشاركة  
والممارسة والاتصال والقيادة .

٤ — كانت البحوث العلمية التى قام بها رواد العلاقات الانسانية

( ٢ — العلاقات الانسانية )

أمثال « ميبو »<sup>(٢)</sup> ( Mayo ) وروذلسبرجر<sup>(٣)</sup> ( Roethlisberger ) رثداً للمشتغلين فى مجال العلاقات الانسانية ، وكان لهذه البحوث أهميتها المقنعة حيث انها أجريت فى المجال المهنى على أساس واقعى • وكان لأمثال هؤلاء العلماء الفضل فى انارة الطريق أمام رجال الادارة وأمدتهم بالمفاهيم والوسائل التى يمكن استخدامها لتنمية العلاقات الانسانية •

٥ - كان لتطور وجهة النظر الخاصة بالمسئولية الاجتماعية فى مجال العمل أهميتها فى تشجيع العلاقات الانسانية • فلقد أكد هذا الاتجاه أهمية الفرد الذى يعمل بمقارنته بالآلات والأدوات • وتستلزم هذه المسئولية الاجتماعية أن يتعرف المديرون ورجال الادارة على احتياجات الموظفين وطموحهم حتى يوفروا لهم الأمن الاقتصادي والنفسى ، والعلاقات الانسانية هى الوسيلة المثلى لتهيئة هذا الجو الذى يضى الشغور بالأمن •

٦ - ان ازدياد حجم العمل قد خلق الكثير من المشكلات ، مثل جهل العامل بشخصية المسئول الأول عن ادارة العمل وكذا حاجته الى الأدوات التى تساعد على الانجاز الصحيح للعمل • واذا كان من الميسور أن تجعل عشرة رجال يعملون سويا بكفاءة تامة ، فان ذلك يصبح متعذرا اذا ما ازداد العدد الى مائة أو ألف أو أكثر يعملون سويا •

٧ - من شأن التوسع فى التخصص أن يثير كثيرا من المشكلات • وينشأ هذا التوسع فى التخصص عن ازدياد حجم العمل ، كما أنه يرتبط أيضا بتنظيم العمل والتطور الفنى فى مجال الانتاج • وهنا ينشأ صراع بين الجماعات المتخصصة ، كذلك الذى يبدو بين رجال الانتاج ورجال الادارة : وبين رجال التفتيش وقسم الانتاج ، وبين أقسام التصميم والهندسة • ومن شأن هذا الصراع أن يستدعى الاستعانة بوسائل العلاقات الانسانية للتغلب على المشكلات القائمة •

El., Mayo, The Social Problems of an Industrial Civilization ( Boston : Havard Uni. Press, 1945 ) . (٢)

El., Roethlisberger ; Management and Morale . (٣)  
( New York : Harper, 1941. )



٨ - ان ازدياد تكاليف العمل والانتاج تجعل المديرين يحاولون الاستفادة من القوى العاملة الى أقصى مدى . ولا يمكن تحقيق ذلك الا بتنمية العلاقات الانسانية الناجحة . وهنا تلعب المكافآت التشجيعية ، والاثابة ، والترقيات ، والعلاوات دورا هاما كمثيرات للعمال حتى يعملوا على رفع الكفاية الانتاجية .

٩ - وأخيرا فان ارتفاع مستوى المعيشة يؤكد الاهتمام بالعلاقات الانسانية ، فان ارتفاع نفقات الحياة يجعل الفرد فى شغل شاغل بالنسبة لحاجاته الفسيولوجية والتزاماته العائلية مما قد يصرف ذهنه عن العمل الأساسى الذى يقوم به . وهنا نجد العلاقات الانسانية تعوضه عن التفكير فى هذه المشكلات فينصرف الى عمله مما يؤدي الى زيادة الانتاج وازدياد مكاسبه<sup>(٤)</sup> .

مما تقدم يتضح لنا أن عصر العلاقات الانسانية قد نتج عن عدة تطورات مرت بها العلاقات الانسانية ، كما حقق التوازن بين القيم الانسانية والقيم الأخرى ، كما نتج عن ذلك أيضا بعض المفاهيم الخاطئة ، وهى التى سنناقشها فى الفقرة التالية . ويجب أن تبقى العلاقات الانسانية وتنمو وتتطور باستمرار ، لأنها تعنى بأهم عناصر الانتاج ، وهو الانسان ، والعلاقات الانسانية تعتمد على الوسائل والأساليب العلمية ، ومادام الأسلوب العلمى ينمو ويتطور فإن العلاقات الانسانية بدورها فى نمو وتطور وازدهار .

\*\*\*

### العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية

يعتبر مصطلح العلوم السلوكية من الاضافات الحديثة الى العلوم الانسانية ، حيث شاع استخدامه ليعبر عن مجموعة من المفاهيم الأساسية والمبادئ التى تستهدف « تفسير السلوك الانسانى ووضع

(٤) سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف ( ترجمة ) ، السلوك الانسانى فى العمل . ( القاهرة : دار نهضة مصر - ١٩٧٤ ) .

أسس التنبؤ به والسيطرة عليه « • ولقد جرى العرف على تقسيم فروع المعرفة الانسانية المختلفة الى مجموعتين أساسيتين هما

## ١ - العلوم الطبيعية :

وتختص بدراسة ظواهر الطبيعة المادية وتخليها ومحاولة التوصل الى مفاهيم واضحة تفسر نشأة تلك الظواهر ، وتعلل التغيرات والتطورات التي تطرأ عليها • وتضم هذه المجموعة علوم الفيزياء والكيمياء والجيولوجيا ، كما تشمل العلوم التي تدرس التركيب الفسيولوجي وتحليل التطورات البيولوجية للانسان كعلم وظائف الأعضاء •

## ٢ - العلوم الاجتماعية ( الانسانية ) :

وتختص بدراسة وتحليل الظواهر الاجتماعية والانسانية التي تنشأ بحكم حياة الانسان في جماعات تتفاعل سعيا وراء تحقيق أهداف فردية وجماعية • وتضم العلوم الانسانية عادة المجالات الآتية من المعرفة الانسانية : الاقتصاد ، والتاريخ ، والانثروبولوجيا ( علم الانسان ) • والعلوم السياسية ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ، والتربية •

ومن الواضح أن هذا التقسيم لا يقيم حدودا فاصلة بين فروع المعرفة الانسانية نظرا لما تتصف به كل من الطبيعة المادية والانسانية من تعقيد وتشابك ، لذلك نجد درجات مختلفة من التقاطع بين العلوم الطبيعية والاجتماعية وبين العلوم المكونة لكل من المجموعتين فيما بينها • مثال ذلك ان « علم النفس » وهو من العلوم الاجتماعية يتداخل مع بعض العلوم الطبيعية حين يسعى الى دراسة تركيب المخ الانساني ومحاولة البحث عن أسباب بعض مظاهر السلوك الانساني ومحدداته في التركيب الفسيولوجي للفرد ، وهو ما يعرف باسم « علم النفس الفسيولوجي » • وكذلك نجد في محيط العلوم الانسانية تداخلا بين العلوم السياسية وعلم التاريخ ، أو بين علم الاقتصاد وعلم الاجتماع •

أو بين علم النفس وعلم الاجتماع ، أو بين التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع . ولذلك نجد فروعاً من العلوم الانسانية هي مزيج من علمين أو أكثر مثل « علم النفس الاجتماعى » و « علم النفس التربوى » و « علم الاجتماع التربوى » وما أشبهه<sup>(٥)</sup> .

وقد استقر رأى كثير من الكتاب فى مجال العلوم السلوكية على تحديدها فى أربعة من فروع المعرفة الانسانية هي :

- ١ - علم النفس .
- ٢ - علم الاجتماع .
- ٣ - علم الانثروبولوجيا .
- ٤ - التربية .

والصفة الأساسية التى تميز تلك العلوم الأربعة هي اهتمامها بدراسة سلوك الناس وتصرفاتهم فى مختلف المواقف والظروف . ويقول آخر ان ما يجمع بين العلوم السلوكية ويبرر فصلها فى مجموعة متميزة عن باقى العلوم الاجتماعية هو أنها تتخذ موضوعاً مشتركاً للبحث والدراسة هو « السلوك الانسانى »<sup>(٦)</sup> .

ان السبب فى اضعاء صفة « السلوكى » على أى من العلوم الاجتماعية أن يتوافر فيه شرطان : الأول أن يكون مجال دراسته هو السلوك الانسانى فى أى مظهر من مظاهره ، بمعنى أن يكون العلم مهتماً اهتماماً رئيسياً بتفسير بعض مظاهر السلوك الانسانى والتنبؤ بأوضاعه المستقبلية . والشرط الثانى هو أن تتم دراسة السلوك الانسانى باستخدام « الأسلوب العلمى » والاتجاه العلمى (Scientific Attitude) . صفة عامة مميزة للسلوك ذات صبغة انفعالية واضحة وذات درجة معينة من الثبات ، تتضح من مواجهة الفرد موقفاً يتطلب حكماً ، ويتميز بتحرر الفرد من العوامل المعطلة للتفكير ، وبإقامة الحكم على أساس ما نستمدّه من الملاحظة الحسية الموضوعية والتجريب المبنى على أساس

(٥) سيد عبد الحميد مرسى ، العلوم السلوكية فى مجال الإدارة والانتاج . ( القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨ ) ف ١ .

(٦) على السلمى ، العلوم السلوكية فى التطبيق الإدارى . ( القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٠ ) ص ٥٨ - ٥٩ .

من الواقع • وتتضح مظاهر الاتجاه العلمى فى نشاط الانسان بمجالات الحياة المختلفة • فالهدف النهائى للعلوم السلوكية هو فهم أشكال السلوك الانسانى المختلفة وتفسيرها ، ومن ثم يستخدم هذا الفهم أساسا للتنبؤ بالسلوك المستقبل والتحكم فيه والسيطرة عليه ، بمعنى توجيهه ناحية معينة بدلا من الاتجاه المتوقع •

نخلص مما تقدم بأن تعبير « العلوم السلوكية » يشير الى تلك الفروع من علم النفس وعلم الاجتماع والانثروبولوجيا والقربية التى تهتم بدراسة السلوك الانسانى ، مستخدمة الأساليب والطرق العلمية التى تعكس بشكل مباشر سلوك الأفراد والجماعات •

ونتيجة للتطورات الحديثة فى مجالات العلوم الاجتماعية والعلوم السلوكية نجد أن العديد من ميادين المعرفة الحديثة تسهم بنصيب لا بأس به فى دفع عجلة العلاقات الانسانية وتنميتها • وبدلا من أن تتأثر العلوم السلوكية هنا وهناك ، نجدها تمدنا بما يساعدنا على التعمق والاستبصار فى بعض الموضوعات كاتخاذ القرارات ، والاتصال ، والصراع التنظيمى ، ومشكلات التغيير والتجديد فى المنظمات ، والقيادة ، والابتكار ، وما أشبه •

وعند بذل أية محاولة لشرح السلوك الانسانى فى موقف ما • يواجه الباحث مجهودا عاتيا لتحقيق ذلك • فمن الواضح أن هناك ظواهر عديدة تؤثر على استجابة الشخص للمواقف التى يواجهها ، وما يعيننا فى هذا الصدد — على أى من الحالات — هو بيئة العمل • ان دراسة الفرد والسلوك وبيئة العمل تتداخل مع العديد من مجالات العلوم السلوكية • وان محاولة شرح السلوك الفردى والجماعى تستلزم الفحص الدقيق والتنقيب فى مجالات المعرفة المختلفة كخطوة أساسية ، ثم محاولة تجميع هذه المعلومات وتكاملها وإبراز العلاقات القائمة فيما بينها • وهذا هو مفهوم الدراسات المتداخلة للعلاقات الانسانية<sup>(٧)</sup> •

---

S. Huneryager ; and I. Heckmann ; Human (٧)  
Relations in Management. (Cincinnati, Ohio South Western Publishing Co., 1967 ) , p. 1 - 2 .

وإذا ما تساءلنا عن مجالات المعرفة التي نستمد منها معلوماتنا في العلاقات الانسانية نجدها في الواقع عديدة ومتنوعة ، فالعلاقات الانسانية في الواقع هي تطبيق جميع المعارف المستقاة من العلوم السلوكية في ادارة الرجال . فمثلاً نجد أن « علم النفس » وعلم النفس الاجتماعي خاصة قد أمدنا بالعديد من البحوث والدراسات في مجالات القياس النفسي ، والتوجيه والانتقاء المهني ، والاثسباع المهني ، والدافعية للعمل ، والحوافز ، وغيرها من الموضوعات التي أسهمت بقسط كبير في دراسة سلوك الفرد ومسبباته<sup>(٨)</sup> .

وعلى الرغم مما يبدو من تداخل بين « علم الاجتماع » وكل من « علم النفس الاجتماعي » والانثروبولوجيا ، فقد أسهم علماء الاجتماع بنصيب وافر من دراسة الجماعات والعلاقات القائمة فيما بينها ، وأثرها على الأعضاء المنضمين فيها . ومن أبرز الإضافات في علم الاجتماع وأحدثها تلك الدراسات المتعلقة بديناميات الجماعة وما نتج عنها من مفاهيم بناء الدور ، والمكانة والجماعات غير الرسمية بما لها من تأثير كبير على عمل المنظمات الانتاجية . وخير مثال نسوقه في هذا المضمار « دراسة هوثورن »<sup>(٩)</sup> وما لها من تأثير على العلاقات الانسانية في مجال العمل .

وتعتبر العلوم السياسية مجالاً آخر يمدنا بمعلومات مفيدة فيما يختص بالتنظيم وصراعات القوة فيما بين الجماعات والأفراد ، والعملية الادارية بأكملها — وعلم المعاني ( Semantics ) وهو من المعارف الحديثة — يمدنا بأفضل المساعدات في مجال الاتصال وتحدث الهندسة الصناعية عن نفسها في مجال العلاقات الانسانية ، أما الهندسة البشرية فلها وزنها الكبير في عملية مواءمة العمل ليناسب العامل . ودراسة الظروف البيئية للعمل ، وحوادث العمل والأمن الصناعي . ويسهم علم وظائف الأعضاء

(٨) سيد عبد الحميد مرسى ، مشاكل العلاقات الانسانية في قطاع

الانتاج ، الصناعة التصنيع ، يوليو / سبتمبر ١٩٧١ .

E. Mayo; op. Cit.

(٩)

( الفسيولوجيا ) على دراسة التعب والملل ، والمواءمة بين الفرد والعمل من حيث المتطلبات الجسمية . أما علم الاقتصاد عامة واقتصاديات العمل بصفة خاصة يعتبر من أهم فروع المعرفة التي تدل على نظرية العلاقات الانسانية فى الصناعة .

ومما لا شك فيه أن جميع المجالات السابق ذكرها ، ونضيف إليها الكثير من جوانب المعرفة ، ستظل تسهم فى خدمة العلاقات الانسانية وتنميتها ونطورها بما سيؤدى بها الى أن تستنبط نظرية عامة عن « الفرد والعمل » فى أحد الأيام . ونلاحظ الآن أن فرق البحث فى مجالات العلاقات الانسانية تضم العديد من الاختصاصيين فى شتى ضروب المعرفة ، ويتعاونون سويا فى مشروعات عديدة . وعلى ذلك نلاحظ تطورات مستمرة فى شتى اتجاهات السلوك الانسانى وما ينشأ عنها من نتائج لصالح الفرد والعمل .

ويمكن تلخيص ما سبق مناقشته فى النقاط الآتية التى توضح مجالات المعرفة المختلفة وما تسهم به فى موضوع العلاقات الانسانية (١) :

## ٢ - علم الاجتماع :

العلاقات الاجتماعية

الروح المعنوية

الدور والمكانة

الأنماط الاجتماعية للسلوك

تأثير البيئة

التجديد والتغيير

نظرية التنظيم

السلوك الجمعى

الرأى العام

القياس السوسيومترى

## ١ - علم النفس :

تحليل الاستعدادات

دراسة الشخصية

وسائل القياس النفسى

الوسائل الاسقاطية

نظرية التنظيم

الحواس والانفعالات

نظرية التعلم

للدافعية

الادراك والاحساس

التفكير والتعقل

D. Huff, and J. Mc. Guire; « The Inter - disciplinary Approach to the Study of Business. » Univ. of Washington Bus. Rev., June, 1960.

( تابع علم الاجتماع )

التنظيم غير الرسمي  
التغير الاجتماعي  
القيم الاجتماعية  
النظم الاجتماعية

٤ — الجغرافيا وعلم البيئة :

التوافق البيئي  
عمليات الانتشار  
الهجرة  
القوى المكانية

٦ — الرياضيات والاحصاء :

نظرية المعلومات  
الاحصاء الوصفي والاستدلالي  
نظريات المباريات  
نظرية الاحتمالات  
البرمجة الخطية

( تابع علم النفس ) :

ديناميات الجماعة  
المقيادة ومقوماتها  
السلوك الانساني  
الصحة النفسية

٣ — الانثروبولوجيا :

ديناميات الثقافة  
نظرية التنظيم  
رموز المكانة  
العلاقات السلالية

٥ — العلوم السياسية :

القانون الاداري  
القبسط والتحكم  
البيروقراطية

\* \* \*

● بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الانسانية :

من سوء حظ « العلاقات الانسانية » أنها على كثرة استخدامهما خلال السنوات الأخيرة لم تحدد تحديدا دقيقا في كثير من الأحوال والكتابات ، بل اننا نجد كتبا بأكملها تتناول الموضوع وتعالجه دون أن تحدد مفهومه على الإطلاق . ولقد كان السبب في ذلك يرجع الى أن تعبير « العلاقات الانسانية » من الناحية اللغوية بسيط ودارج أصلا ، إذ من ذا الذي لا يعرف كلمة « العلاقات » وكلمة « الانسانية » بل من ذا الذي ينكر منا وجود علاقات انسانية منذ وجد الانسان . والحقيقة هي أن العلاقات الانسانية يقصد بها نوع معين من العلاقات ، ويعتبر ترجمة للاتجاه الديموقراطي وتفسيرا للاتجاه العلمي في الإدارة (١١) .

K. Davis; Human Relations in Business. ( New York )

York : Mc. Graw — Hill, 1954, ), Ch., 3.

( team work )

١ - ولقد كان البعض ينظر الى « العلاقات الانسانية » على أنها مجرد احساس عام يعتمد على الذوق والتمييز . ولا شك أن كل مدير يمارس العلاقات الانسانية طوال يومه أثناء قيامه بعمله ، وعلى ذلك فان « العلاقات الانسانية » شئ مألوف لدى المديرين ورجال الادارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التي اكتسبوها أثناء العمل . وعلى هذا الأساس فان المديرين يتحدشون عنها على أساس أنها شعور عام يعتمد على التمييز وحسن السلوك وحسن الادراك ، يكتسبها الشخص من خلال تجاربه وخبراته . . . ولكن اذا نظرنا الى المشكلة من ناحية أخرى ، فاننا نتساءل : « طالما أن العلاقات الانسانية مجرد احساس عام . فلم نراها غير شائعة ؟ ولماذا نجد تطبيقها عسيراً ؟ وما السبب في أن المديرين لم يستخدموها على نطاق واسع منذ خمسين عاما ؟ لا شك أن الاحساس العام كان موجودا ولم يكن المديرين في حاجة الى الذوق والتمييز وحسن الادراك كما لم تكن تنقصهم التجربة والخبرة والمهارة . . . فالواقع هو أن « العلاقات الانسانية » تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية ، وتنمية المهارات الاجتماعية ، والفلسفة البشرية ، وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة ، في اطار من الدراسة والتجربة والخبرة حيث ان المديرين لا يتوارثونها جيلا بعد جيل .

٢ - وكذلك أساء الى مفهوم « العلاقات الانسانية » خلط بين بعض الناس بين الصفة « الانسانية » والصفة « الشخصية » . فلقد حسب بعض الناس ممن لم يرجعوا الى أصول المفهوم أن العلاقات الانسانية معناها العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة بل والقربة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبيات على حساب العمل . ان الفرق شاسع بين « العلاقات الانسانية » والعلاقات الشخصية . فالعلاقات الانسانية تقتزن بالموضوعية ، والعلاقات الشخصية تقتزن بالتحيز والتعصب . واذا صح أن بين التعبيرين أية صلة ، فهو أن الأول - العلاقات الانسانية - جاء ثورة على الثاني - العلاقات الشخصية - ودعوة للقضاء عليه قولاً وفعلاً .



٣ - وهناك مفهوم خاطيء للعلاقات الانسانية يقول « بأنها تضعف من سلطة الادارة ، وتعطل الانتاج وتعطى للموظفين والعمال الحق في التدخل في سير العمل ونظامه بالمؤسسة . والواقع أن العلاقات الانسانية هي على النقيض من هذا القول ، إذ أن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف الموظفين والعمال وتعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة بما يحقق اشباعهم .

٤ - كما حسب البعض أن العلاقات الانسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير والدارة عليها الى حد التواطؤ أحيانا ، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظا على لقمة عيش الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل . ان « العلاقات الانسانية » لم يناد بها أصحابها لتكون على حساب العمل وحساب الكفاية وحساب العدل . انما ظهرت نظرية « العلاقات الانسانية » كدعوة لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا .

والعلاقات الانسانية على هذه الصور تنطوى على الرحمة والشفقة . ولكن رحمتها وشفقتها من نوع تسليم يعين الانسان على تصحيح ضعفه أو خطئه ويحول بينه وبين الضعف والخطأ . وليس أن يخفى ضعفه وخطئه أو أن يستغل هذا الضعف وهذا الخطأ .

٥ - وأخيرا حسب البعض « أن العلاقات الانسانية » معناها القيام بأعمال ترويحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله . فالعلاقات الانسانية في نظر هذا البعض اضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الادارة ، انها عملية أو نشاط يقوم به الاداري ، أو يسهم في توفيره ، وذلك من قبيل التحلية والتحشية للعمل . فالمدبر - مثلا - وفق هذا التصور عليه أن يوزع الابتسامات وأن يترك فاه فاهرا على الدوام ، وأن يستخدم الألفاظ العذبة بغير حساب ، وأن يفتح باب مكتبه دائما للموظفين والناس ، وأن يخرج الى الموظفين والناس فيجالسهم ويداعبهم ، ولا يبخل بالمشروبات على أي زائر ، كل هذا دون أن يطرأ على أصول العمل تغيير جذري ، فروح العمل كما هي ، وأسسها على ما كانت عليه ، وكل ما أضيف اليها طبقة أو قشرة رقيقة مزيفة اسمها العلاقات الانسانية . ان « العلاقات الانسانية » ليست شعارا

مقرونًا بنشاط سمحي محدود يوضع فوق العمل وإدارته • انها نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل وإدارته على نحو يحول طبيعتهما الى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فاعلية وأكثر « انسانية » • وعلى ذلك فالعلاقات الانسانية ليست شيئًا قائمًا بذاته مستقلة عن العمل • انما « العلاقات الانسانية » والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد هو الادارة الديمقراطية •

وليس معنى ما تقدم أن الادارة الديمقراطية بعلاقاتها الانسانية لا تعرف المجاهلات والأعمال الترويجية من ابتسامات وكلمات عذبة • واقامة حفلات سمر وتعارف وترويح • انها تؤكد كدالة للعمل الديمقراطي وترجمة صادقة عن طبيعته التي تختلف اختلافا كبيرا عن ذلك العمل الذي يجرى في اطار ديكتاتوري ثم يوضع له طبقة زائفة من المجالات التي يسميها البعض خطأ العلاقات الانسانية • ان « العلاقات الانسانية » السليمة أو الطيبة دالة للفلسفة الديمقراطية • وتعبير عن نمط اداري هو الادارة الديمقراطية • ان العلاقات الانسانية هي السلوك الاداري الذي يتفق مع المبادئ والقيم الديمقراطية • وتنمية نمط من الروابط والاتصالات التي تقيم وزنا للأفراد — فرادى وجماعات — بدوافعهم وقيمهم ومعنوياتهم وقدراتهم في أحسن صورة •

\* \* \*

### الافتراضات الأساسية للعلاقات الانسانية

يمكن القول بأن جميع أمور الادارة تقع في دائرة العلاقات الانسانية اذا ما كان « العنصر الانساني » هو محل « معيار » لمفهوم العلاقات الانسانية • وينبغي أن تتلاءم العلاقات الانسانية مع الأنشطة المختلفة للأعمال بطريقة عملية مفيدة حتي تكون ذات فاعلية بالنسبة للادارة •

والافتراض الأساسي للعلاقات الانسانية. يشير الى أنها نتاج مجموعة متشابكة من الموضوعات والمعارف ، وأنها تتميز بالقوة والشمول

أكثر من مجرد حصيلة هذه المعارف مجتمعة • ومن ناحية أخرى فإن المدخل المتكامل والمشتبك الذي يستخدم لفهم سلوك الناس يدعم العلاقات الانسانية من حيث العمل على حل مشكلات الصراع البشرى بطريقة أكثر فعالية (١٢) •

ان هذا المدخل الذي ينادى بأن الشيء بأكمله أكبر من مجموع الأجزاء مستمد أصلا من نظرية « الجشطالت » أو « الهيئة » أو الشكل العام • وخير مثال نسوقه في هذا المضمار للتدليل على صحة هذه الفكرة هو النظر الى لوحة زيتية على مسافة ومن زاوية واحدة • • فحينئذ يرى المشاهد مجموعة من الألوان المختلطة • ولكن اذا ما تحرك المشاهد الى الخلف ونظر الى اللوحة بأكملها فإنه سيدرك الشكل العام أو الهيئة ، بمعنى التكوين أو البناء ، والشكل ، والعمق والعلاقات القائمة بين الألوان وما أشبه •

واذا ما انتقلنا الى التطبيق العملي للعلاقات الانسانية ندرك أن هناك ضرورة لوجود افتراضات أساسية حتى تضع الادارة فلسفة واقعية للعلاقات الانسانية ، تؤدي الى استنباط الأهداف والسياسات الفعالة • ويمكن القول بأن الافتراضات الآتية هي التي أوصى بها الكتاب لتكون مقياسا ومعيارا لتطور العلاقات الانسانية وتحسينها في مجال الادارة :

١ — ان الممارسة الفعالة للعلاقات الانسانية هي نتيجة لما يستخدمه المدير من خبرات وحُدس ( سرعة بديهة ) وتكامل في استخدام المعارف الانسانية لتوجيه ما يقوم به من أفعال (١٣) • ويشكل هذا الافتراض حجر الزاوية في المدخل المتكامل للعلاقات الانسانية •

٢ — تؤدي « مشاركة » العاملين الى رفع الكفاية الانتاجية

---

W. Scott : « Modern Human Relations in Pres- (١٢)  
ective. » Person. Admns., Vo', 22, 6, Nov. 1959, 9 - 20  
L. . Coch, and R. French, Jr.; « Over coming (١٣)  
Resistance to Change. » Human Relations, 1948. 512-32.

والاشباع المهني للعاملين ، فاذا ما أحس العاملون بأن رأيهم يؤخذ به فيما يختص بشئونهم فإنهم يشعرون بمزيد من السعادة والانتماء للعمل وللمنظمة (١٤) .

٣ — ان افتراض « الدور » ينشأ عن توقعات عديدة يواجهها الفرد في موقف العمل . وهناك يمكن التعرف على فئتين من الأدوار هي : « الدور المهتم بالعمل » و « الدور المهتم بالجماعة غير الرسمية » . ويتمثل الجانب الوظيفي لمفهوم الدور من وجهة نظر الادارة في فهم سلوك الفرد الناتج عن القوى المتوقعة التي تواجهه من اتجاهات مختلفة في المنظمة (١٥) .

٤ — « الاتصال » هو المركز العصبى للمنظمة . ان الاتصال يشكل مشكلة انسانية كبيرة في مجال العمل . وعلى ذلك أصبح الاتصال الجيد محورا لاهتمام المسؤولين في مجال العلاقات في الادارة .

٥ — ان « مفهوم الفريق » عنصر حيوى في ممارسة الادارة من أجل بقاء المنظمة واستمرارها . فالتعاون والتكامل في العمل يسيران جنباً الى جنب مع عمل الفريق (Team work) وكلاهما يدعم الآخر في موقف العمل حيث يكدح العاملون لتحقيق أهداف مشتركة .

٦ — يمكن اثارة دافعية الفرد بطرق عديدة . فلدى الفرد هرم من الحاجات المختلفة التي يسعى لاشباعها من خلال موقف العمل . وليس من الضروري أن يكون الاشباع ماديا في كل الحالات فهناك أيضا الاشباع المعنوي كالاعتراف والتقدير وتحقيق الذات (١٦) .

\*\*\*

W. Given; **Bottom-Up Management**. ( New York : (١٤) Harper, 1949 ).

R. Dubin, and A. Ross ( eds. ) : **Industrial** (١٥) **Conflict**. ( New York : Mc. Graw - Hill, 1954 ).

W. Whyte, Jr. ; **The Organization Man** . (New (١٦) York : Simon and Schuster. : 1956 ) , Ch.1.

## المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية

العلاقات الانسانية هي السلوك الادارى الذى يقوم على تقدير كل فرد ، وتقدير مواهبه وامكانياته وخبراته ، والذى يقوم على الاحترام المتبادل بين المدير والعاملين ، وبين العاملين بعضهم مع البعض الآخر . والذى يقوم على حسن النية نحو الآخرين وحسن القصد فى العمل . والذى يقوم على الدراسة الموضوعية العملية لمشكلة الادارة على هدى من المصلحة العامة ، والذى يقوم على شعور عميق بايمان بانتماء الفرد الى الجماعة التى يعمل بها .

ويمكن حصر المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية والمكونة لها فيما يلى :

- ١ - الدوافع الفردية والجماعية ، الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .
- ٢ - المفاهيم والمدرجات التى توجد عند الأفراد .
- ٣ - السلطة من حيث مصادرها وتوزيعها واستخدامها .
- ٤ - اتخاذ القرارات .
- ٥ - الاتصال - أنواعه ، وأساليبه ومدى كفايته .
- ٦ - القيادة - نوعها وكفايتها .
- ٧ - الروح المعنوية .
- ٨ - الاطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الادارة .
- ٩ - الفروق الفردية .
- ١٠ - الكرامة الانسانية .



### ● تطبيق مفاهيم العلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج :

بعد أن أوضحنا الاطار النظرى للعلاقات الانسانية ومفاهيمها الأساسية ، يبدو من المعقول والمفيد فى مجال مناقشتنا أن نناقش تطبيق

المفاهيم الأساسية للعلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج والمشكلات الناجمة عن هذا التطبيق \* وقد استقى الباحث معلوماته فى هذا الصدد من المصادر الميدانية فى خلال العمليات الاستشارية التى أسهم فيها والبعثات التى أشرف عليها فى الشركات الانتاجية \*

## ١ - الدوافع :

نسنا هنا بصدد الدخول فى تفاصيل الدوافع الانسانية ، وانما يكفى أن ننظر الى هذه الدوافع فى واقع العمل \* \* غالباً ما يدفع الشخص للعمل لمواجهة حاجاته الأساسية عن طريق الأجر الذى يحصل عليه ، أى بضغط من « لقمة العيش » ثم لا تلبث لقمة العيش أن تصبح محور نشاط الفرد الى الحد الذى يلهيه عن العمل \* ومن ثم تصبح لقمة العيش أو الحصول على القوت دافعا وهدفا ونشاطا فى آن واحد ، ويصبح العمل نفسه فى مرتبة ثانوية ، مما يشكل خطرا على العمل وعلى العلاقات المتضمنة فيه \*

ان الحصول على القوت وما يتصل به من حوافز عامل هام فى تحديد نمط العلاقة بين العاملين ، ولكن ليس معنى هذا أن الانسان يعمل بمجرد الحصول على القوت فقط ، انما معناه أن المجتمع والثقافة يمكن أن تتوافر فيهما من المثيرات وانحوافز ما يخفف من حدة بعض الدوافع الأولية \* ومن هنا يأتى دور القيم والمبادئ والمثل التى يعتنقها الفرد ، ودور التقدير والاعتراف من المجتمع للفرد وعمله ، ودور تنمية الشعور بالانتماء الى جماعة متكاملة متناسقة ودور تنمية احترام الفرد لذاته ، ودور حبه لمهنته واعداده لاحترامها ، ودور ما ينبغى أن يتوافر فى العمل من وضوح فى هدفه وحرية وتسامح وعدل فى جوه \* \* من هنا يأتى دور كل هذا فى توجيه الفرد وتطوير سلوكه ، وخلق نمط العلاقات الانسانية التى نرجوها \*

من واقع العمليات الاستشارية والبعثات الميدانية للمعهد القومى للتنمية الادارية ، والتى أسهم فيها الباحث أتضح أن الدافعية للعمل

لدى العاملين بالشركات تفتقر الى ما يثيرها \* فليست هناك أهداف واضحة لدى العاملين ، أو فهم العاملين لدور قطاع الانتاج مع عدم استبصارهم بمسئولياتهم \* أما عن شعور العاملين بالانتماء للمنظمة التي يعملون بها ، فيندر وجوده بسبب عدم وضوح الرؤيا لدى العاملين وعدم وعيهم بأهداف العمل والانتاج ، بحيث يجد العامل نفسه أحد التروس التي تعمل دون أن يدرك أهداف الانتاج بمختلف مستوياته أو علاقة ما يقوم به من عمل بأعمال الآخرين الذين يسهمون في انجاز العمل \* أما عن مدى تحقيق العمل لحاجات العاملين الأساسية ، فهذا مثار شكوى دائمة من العاملين حيث يشعرون بأن التنظيم الذي يعملون في إطاره غير واضح لهم ، وأن ما يتقاضونه من أجر لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد ، مع عدم توافر نظم للحوافز تتكافأ مع الجهد المبذول .



## ٢ - المفاهيم والمدرجات التي توجد عند الأفراد :

أن مفاهيم الأفراد ومدرجاتهم - مثل دوافعهم - تحكم سلوكهم وعلاقاتهم ، بل أن هذه المفاهيم والمدرجات هي التي تعطى للدوافع أبعادها وحدودها وأوصافها وتطلقها في وجهات معينة \* ومن أخطر ما يؤثر في العلاقات الانسانية بل يتهدهدها أن يسيطر على الأفراد مجموعة من المفاهيم والتصورات التي يتعضيرون لها سلفا ، ويستسلمون لها دون أن تكون موضع المراجعة والبحث \* مثال ذلك مفاهيم الكثيرين من المصلحة العامة والعمل والادارة \*

ولا شك أن خبرات الفرد السابقة والمعلومات التي يحصل عليها مقدما من الغير ، بل أن خبرات الجنس البشري كلها لها قيمتها ودورها في تكوين مفاهيم الفرد وتصوراته \* غير أن هذه الخبرات والمعلومات الفردية والاجتماعية ينبغي ألا تؤخذ على علاتها ، ولا تتبرك دون نقيد ومراجعة وتمحيص على الدوام ، ومن هنا تأتي أهمية المناقشة وتبادل وجهات النظر ، واتاحة الفرصة للبحث والتجريب والابتكار والدراسات المتطورة ، ومحاولة كل فرد أن يزيد فهمه الصحيح عن نفسه وعن غيره .

كل هذا من أجل تصحيح كثير من المفاهيم والتصورات وتعديلها وبالتالي تحسين مستوى العلاقات الانسانية .

وهناك من المؤشرات ما يدل على وجود كثير من المفاهيم والمدرجات لدى العاملين بالشركات الانتاجية مما تحتاج الى تعديل . كالفهم الخاطئ للعلاقات الانسانية واعتبارها مجرد احساس عام يعتمد على الذوق والتميز دون أن تتضمن تنمية المهارات السلوكية ، أو الخلط بين الصفة « الانسانية » والصفة « الشخصية » . أو أن العلاقات الانسانية تقتصر على الأعمال الترويجية والمجاملات الشكلية من خلال العمل . وهناك مفاهيم أخرى لدى العاملين بأن المدير يعيش في برج عاجي ومما يساعد على تنمية هذا التصور والشعور وجود انفصال وهوة عميقة بين القاعدة والادارة العليا .

\* \* \*

### ٣ - السلطة :

السلطة معناها القوة الدافعة مضبوطة في تنظيم ومحكومة في مراكز ومسالك . انها شيء لا بد منه لحركة عمل من الأعمال واتجازه . وبدونها يتجمد العمل ولا يكون له وجود حيوى ، فمبعث الحركة والدينامية في العمل هو السلطة . والفرق بين عمل وآخر ، وبين نمط وآخر من العلاقات الانسانية هو في مصدر السلطة ومركزها ومدى انتشارها وكيفية توزيعها واستخدامها فالمنظمة التي تحرك أكثر أعمالها سلطة من الخارج يكون نمط العلاقات الانسانية فيها مختلفا عنه في منظمة يستقر بها جزء كبير من السلطة وما يقابلها من المسؤولية . والمدير الذي يحرص على أن يركز كل السلطة في يده ولا يخرجها الا أوامر من مكتبه ينهم في خلق نمط من العلاقات الانسانية غير ذلك الذي يوجد في حالة مدير يدأب على مشاركة الآخرين ويفوضهم من السلطات ما يقابل مسؤولياتهم ويضع السلطة دائما في مقابل المواقف التي يواجهها بالاشتراك مع زملائه ومعاونيه . وتمارس السلطة بطرق مختلفة . فبعض المنظمات تحركها سلطات من الخارج ، بحيث يبدو المدير في نظر العاملين لا حول له ولا قوة



— ٣٥ —

ولا يستطيع البت في أمر من الأمور دون الرجوع إلى السلطات الأعلى • •  
ومن شأن مثل هذه المنظمات أن تنصف بالبيروقراطية والعمل الروتيني  
ومجرد تنفيذ الأوامر والتعليمات ، وذلك على مختلف المستويات القيادية  
والإدارية • وفى منظمات أخرى يعزل المدير نفسه عن العاملين ولا يلتقى  
بهم إلا من خلال الأوامر والتعليمات والتقارير ، ومن شأن مثل هذا  
النمط أن يؤيد المفاهيم والمدرجات التي توجد لدى العاملين بأن المدير  
يعيش في « برج عاجي » • ويشكو الكثيرون من مديري الإدارات ورؤساء  
الأقسام بأنهم لا يفوضون سلطات تقابل ما يلقي عليهم من مسؤوليات •

\*\*\*

#### ٤ — اتخاذ القرارات :

ان مفهوم اتخاذ القرار وثيق الصلة بموضوع السلطة ان  
لم يكن مرادفا له ، ذلك أن مراكز السلطة هي في نفس الوقت مراكز  
اتخاذ القرارات • ويستدل عادة على نوع السلطة وبالتالي نوع الإدارة  
من كيفية اتخاذ القرارات • وهنا ينبغي أن تراعى عدة اعتبارات كشرط  
أساسي لحسن العلاقات بين الأفراد القائمين بعمل من الأعمال ،  
وأهم هذه الاعتبارات ما يأتي :

( أ ) أن عملية اتخاذ القرار عملية ذات شقين ، أحدهما انساني يتمثل  
في أن كل فرد يهمل أمر من الأمور ينبغي أن يكون له بحسب مستوى  
خبرته وثقافته رأى في تقرير هذا الأمر • فلكل رأى وزن حسب كفاية  
صاحبه ومؤهلاته وخبراته وثقافته ، ولكل رأى عند حدود المستوى الذي  
يعمل فيه • • وهذا يؤدي بنا إلى الشق الآخر من العملية وهو العلم  
والخبرة المتضمنين في القرار • فليست العبرة في عملية اتخاذ القرارات  
— أساسا — أن يجمع الناس على قرار ، وإنما العبرة أولا وقبل كل  
شيء في أن يقوم هذا القرار على دراسة ودارية وعلم • ومن هنا يجب  
أن تكون الأولوية في كل الأحوال لما يراه الخبراء من علم وبحوث  
ودراسة • وفى هذه المناسبة يسوق الباحث مثالا واقعا حدث أثناء  
أحدى العمليات الاستشارية بشركة من الشركات الانتاجية • فقد حضر

انفريق الاستشارى أحد اجتماعات مجلس إدارة الشركة للوقوف على طريقة التفاعل بين الأعضاء وكيفية اتخاذ القرارات \* \* وعند بحث أحد الموضوعات الهامة اتضح من خلال المناقشة التي أثارها بعض الأعضاء أن الموضوع لم يدرس دراسة وافية مما أدى الى قصور المعلومات الخاصة بالموضوع والواردة بالذاكرة المرفقة بجدول الأعمال \* \* ولما كان السيد رئيس مجلس الادارة يهمل اتخاذ القرار في الموضوع في هذه الجلسة ، فإنه تجاهل الاعتراضات التي أثارها بعض الأعضاء لاستكمال بحث الموضوع وطلب أخذ الأصوات ، وفعلا تم التصويت على القرار دون استكمال دراسة الموضوع وغاز بأصوات الأعضاء المعينين وهم يمثلون الأغلبية \* وكثيرا ما يتكرر مثل هذا الموقف في اجتماعات مجالس الادارة \*

( ب ) أن عملية اتخاذ القرار لا تقتصر على مستوى دون آخر ، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التي يشملها موضوع كل قرار \* وبعبارة أخرى فإن التفكير في قضية اتخاذ القرار ينبغي ألا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر واستبدال مستوى بمستوى آخر \*

( ج ) أن عملية اتخاذ القرار ، وان تضمنت أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات الا أن سلطة اصدارها في النهاية لابد أن تتركز في فرد أو جماعة معينة في التنظيم الادارى \*

( د ) وأخيرا فإن عملية اتخاذ القرار ينبغي ألا تحكمها المبادئ ، فقط ، بل كذلك التنظيمات الفعالة التي تكفل هذه المبادئ حقيقة واقعة \* والمعيان الحقيقي لعملية اتخاذ القرارات ليس بالمبادئ التي تقوم عليها هذه العملية وإنما يبدو في التنظيمات التي تجسد هذه المبادئ \*

ومن المشكلات الواضحة في هذا المجال الشكاوى الواضحة من عدم دراسة الموضوعات دراسة مستفيضة قبل اتخاذ القرار وقصور التنظيمات المختلفة وعجزها عن تيسير عملية اتخاذ القرارات وعدم وضوح المسؤوليات والاختصاصات \*

## ٥ - الاتصال :

العلاقات معناها الاتصال ، وكل سوء فى العلاقات معناها سوء فى الاتصال سواء من حيث فلسفته أو نظريته أو أساليبه • ولعل أخطر مشكلة تواجهها الإدارة الحديثة هى كيف يمكن أن يتم تنظيم المؤسسة من الداخل والخارج على نحو يكفل سهولة الاتصال وسرعة جريانه وكفايته فى الاتجاهات التى تسعى المنظمة الى تحقيقها •

ولقد درجت الإدارة على أن تضع اللوائح والقرارات التى تنظم العمل وتحدد المسئوليات والسلطات ، ولا تضع اللوائح التنفيذية التى توضح مجرى السلطات والمسئوليات من حيث الزمان والمكان • وما زلنا نرى هذا النظام متبعاً فى مؤسساتنا •• فأننا اذا قلنا البصر فى هذه المؤسسات من خلال المنشورات والقرارات وما يحدث فى الواقع • وجدنا مجموعة من التنظيمات تشملها من أبعاد مختلفة ، ووجدنا كذلك مسئوليات رؤساء مجالس الإدارة المديرين والرؤساء وما يقابلها من سلطات ، ولكننا لا نجد بعد ذلك ما يدل بطريقة واضحة على مجرى العمل وتحركات عناصره المختلفة • ولا نبالغ اذا قلنا ان مجرى العمل فى كثير من الأحوال يخضع لسلطان التقاليد وما أخذناه عن السلف الأمر الذى يترتب عليه غموض العمل وتخلفه وضباب الكثير من المزايا التنظيمية الجديدة •• ان الإدارة تنظيم يجرى ، والتنظيم وحده لا يكفى ، وانما جريان هذا التنظيم واتصال عناصره فى حركة داخلية وخارجية هو المقصود من الإدارة •

وفى هذا الصدد تواجهنا مشكلات عدم وضوح خطوط الاتصال أو أدواته ، بحيث لا يعرف الفرد فى أى اتجاه يتصرف أو بمن يتصل ليعرض عليه مشكلته أو ما نهاية العمل الذى بدأه ، أو غموض سياسة الاتصال كالنشرة مثلا - حيث تحتوى على كثير من العبارات الغامضة المبهمة أو العامة الى درجة الميوعة فلا يعرف المقصود منها على وجه التحديد •• هذا بالإضافة الى عدم تحديد العلاقة بين الأقسام وبعضها أو الإدارات بعضها مع البعض الآخر • هذا بالإضافة الى فقد عنصر

التعاون بين الإدارات أو الأقسام المختلفة لعدم وضوح الرؤيا بسبب ضعف نظام الاتصال في المنظمة • وكثيرا ما سمعنا هذه العبارة تتردد على لسان كبار المسئولين في مؤسساتنا : « ان كل مدير في الشركة ممتاز في عمله وفي ادارته ، ولكن اذا ما اجتمع هؤلاء المدبرون لمناقشة أمر من الأمور فان الحصيلة تساوى صفرا » • وهذا دليل كاف ومؤشر واضح لضعف الاتصال أو انعدامه أو عدم وضوح خطوطه لهؤلاء المديرين • واذا أضفنا الى ما سبق ضخامة الجهد الذي يبذل في الاتصال وطول الوقت الذي يضيع وكثرة التحويلات التي تحد من سرعة دفعه ، يمكن أن نتصور مقدار ما تعانيه مؤسساتنا من مشكلات بسبب سوء الاتصال أو ضعفه أو عدم وضوح وسائله •

\* \* \*

## ٦ - القيادة :

ان ظاهرة القيادة والتبعية من أهم الظواهر في مجال العلاقات الإنسانية ، ومن الواضح أنه كلما تفاعل شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك ظهرت العلاقة بين القيادة والتبعية • وتتميز هذه العلاقة بتأثير فرد على الأفراد الآخرين في الجماعة • ولا يفوتنا أن نؤكد أهمية القيادة الديمقراطية ، فليست الديمقراطية انطلاقا ، بل هي حقوق وواجبات بالنسبة لكل فرد نحو نفسه ونحو مجتمعه • واذن فان القيادة الصحيحة هي التي تنظم دور الفرد نحو الجماعة وواجب الجماعة نحو الفرد ، ومسئوليات الأفراد والجماعات نحو تنمية المجتمع • ولقد أصبحت القيادة الآن خاضعة للبحث والتجريب العلمي • فهي تعتمد على البحث والتجربة والملاحظة الموضوعية وشتى الوسائل العلمية التي تؤدي الى وضع مبادئ ووسائل للقيادة المسليمة التي تحقق أهداف المجتمع • وقد اتضح من هذه البحوث والتجارب أن القيادة الديمقراطية التي يعاون من خلالها القائد جماعته على أن تنظم نفسها وتتخذ قراراتها أثبتت أحسن النتائج من حيث ما تنجزه الجماعة وما ينشأ بين أعضائها من تعاون ونمو في الشخصية • وحينئذ تؤدي الجماعة وظيفتها كوحدة متكاملة لها كيائها ووحدة ذاتية ، وتتقبل المسؤولية

الملقاء على عاتقها ، وتعمل على تحقيق الهدف المتفق عليه ، وتواجه مشكلاتها وعملت على حلها بطريقة موضوعية واقعية ، ويعمل القائد الفطن على ادراك هذا النمو الطبيعي للجماعة التي تسير بها نحو النضج والتكامل .

ومن أجل تحقيق القيادة الرشيدة الديمقراطية على أسس علمية سليمة لابد من تدريب القادة على القيام بأدوارهم القيادية ، ويستلزم هذا التدريب الاعتماد على ثلاثة عناصر رئيسية :

العنصر الأول هو التدريب على المهارات التي تستلزمها أعمال معينة مثل رئاسة بعض اللجان وقيادة المناقشات وإدارة أعمال معينة ، ويختص العنصر الثانى بتنمية الفهم الخاص بسلوك الجماعة فى شتى المواقف ، ويعنى العنصر الثالث بالتدريب على أساليب القيادة ووظائفها فى المواقف الجماعية الواقعية .

ولسنا ننكر العناية التي تبذلها المؤسسات فى تدريب القادة على مختلف مستوياتهم وخاصة طبقة الإدارة العليا ، ولكن هذا التدريب لا يزال ينقصه عنصر هام وهو استخدام الأسلوب العلمى لانتقاء القادة ، وبالإضافة الى ذلك فالشكوى مستمرة من عدم وجود خطط ثان للقادة فى المؤسسات .

\*\*\*

## ٧ - الروح المعنوية :

الروح المعنوية هى احدى الدلالات التي يمكن بمقتضاها التعرف على مستوى العلاقات الانسانية ونوعها فى أية منظمة ، كما أنها احدى مكونات هذه العلاقات ، ويستخدم تعبير « الروح المعنوية » للدلالة على حال جماعة من الجماعات من حيث درجة وضوح أهدافها وأهمية هذه الأهداف بالنسبة للجماعة ، ودرجة تكامل هذه الأهداف الجماعية مع الأهداف الفردية لكل عضو فى الجماعة ، ودرجة الثقة فى امكان تحقيق تلك الأهداف ، ودرجة الايمان بقيادة الجماعة ، ودرجة تماسك الجماعة وتعاونها فيما بينها تعاوناً ينبعث من ذات نفسها ، ثم درجة استعدادها للدفاع عن أهدافها ضد أى اعتداء من خارج الجماعة .

والروح المعنوية - كمائر الظواهر النفسية الأخرى - لا توضع للملاحظة المباشرة ، فهي تكوين فرضي لا نلاحظه الا عن طريق آثاره ونتائجه . وهناك عوامل كثيرة تؤثر في الروح المعنوية للجماعة علوا وهبوطا ، منها الشعور بالأمن والاستقرار الاقتصادي والنفسى والحصول على الاعتراف والتقدير من الآخرين وتحسن ظروف العمل وبيئته . وحسن القيادة ، واشتراك أعضاء الجماعة في تحديد الأهداف ورسم سياسية تنفيذها . واتاحة القدر الكافى من الحرية للتعبير والعمل .

وما من شك في أن المشكلات التى سبق اثارها في البنود السابقة لها تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين . من حيث عدم وضوح الأهداف ، والانفراد في اتخاذ القرارات وأساليب القيادة ومشكلات الاتصال . وعدم استماع الحاجات الأساسية للأفراد . وهذه المشكلات كانت واضحة في العمليات الاستشارية والبحوث الخاصة بالشركات الانتاجية .

\* \* \*

## ٨ - الإطار الاجتماعى الذى تعمل فيه الادارة :

ان الادارة لا تعمل منعزلة قائمة بذاتها ، وانما هي موجودة في المجتمع وجزء من كل اجتماعى تتأثر به كما تؤثر فيه . ومن هنا كان المجتمع عاملا أساسيا في تحديد نمط العلاقات المتضمنة في الادارة التى توجد فيه ، حيث تنمو فيه الادارة وتتشكل في داخله وتتكامل معه علاقات هذه الادارة .

وأشدّ المواقف حرجا وخطورة في الادارة هي تلك التى تعاصر مراحل الانتقال الحاسمة في تاريخ المجتمع ، فالادارة - باعتبارها سياسة اجتماعية - مطالبة بأن تهدم نسيج علاقاتها الذى ورثته عن الماضى لتبنى نسيجا جديدا يتفق مع مثل المجتمع وقيمه وآماله واتجاهاته . ان الهدم والبناء في الادارة عملية حيوية عضوية على نحو ما يحدث في الكائن الحي في مرحلة التطور . ويمكن القول بأن الذى تتناوله الادارة في هذه المرحلة هو نواحى غير مريئة في نفوس الأفراد وديناميات الجماعات .

ونحن الآن نعيش هذه التجربة من أجل مستقبل أفضل • ومن هنا تتضاعف أهمية الدعوة للعلاقات الانسانية ويتضاعف معها التحذير من سوء فهم العلاقات الانسانية وسوء تطبيقها •

## ٩ - الفروق الفردية :

يختلف الأفراد بعضهم عن البعض الآخر في شتى النواحي • وكل إنسان فريد في نوعه منذ ولادته • ومن يوم إلى آخر تتميز فرديته وتزداد وضوحا من خلال علاقاته واتصاله بالناس والأشياء وعلاقته بالأحداث • وبالنسبة للإدارة ، فإنه يمكن الاستفادة من تطبيق مبدأ الفروق الفردية في إثارة دوافع العاملين إذا تعاملنا معهم بما يتناسب مع فروقهم الفردية •

ومن أجل الفروق الفردية • فإن فلسفة العلاقات الانسانية تبدأ مع الفرد ذاته • فالفرد هو وحدة الاحساس والشعور وبالفعل والحركة والحكم على الموقف ، وهو الذى تثار دوافعه ، ويقرر نوع الاشباع الذى يناسبه ومداه • وهنا تأتى الجماعة فى المرحلة الثانية ، اذ أنها من خلقه وتكوينه • فالأفراد يتشكلون اللبنة التى تشيد البناء الذى يطلق عليه اسم الجماعة ، ومصدر قوة الجماعة مشتق أساسا من قوة أفرادها وتماسكهم •

ومن أبرز المشكلات التى تعانىها الشركات والمؤسسات عدم مراعاة مبدأ الفروق الفردية ، ويبدو هذا منذ التحاق الفرد بالعمل • • فانتقاء الأفراد : وتوزيعهم على الوظائف المختلفة لا تراعى فيه الفروق الفردية • وعند تخطيط برامج تدريب العاملين لا يراعى فيها اختلاف الأفراد من حيث استعداداتهم وقدرتهم على التعلم • بل أن سياسة الحوافز وإثارة الدافعية للعمل تفتقر الى مراعاة مبدأ الفروق الفردية • فقد تجذ فردا لا يقنع الا بالحوافز المادية بينما ترى أن الحافز المعنوى هو الذى يشبع حاجات سواه ، وقد تكون عملية التنظيم السليمة التى يساندها تقييم واقعى لموضوعى الوظائف ويستتبعها عملية تسكين عادلة على

أساس قدرات الأفراد وامكانياتهم وخبراتهم ، من أفضل الحوافز  
المادية الدائمة للعاملين •

\*\*\*

## ١٠ - الكرامة الانسانية :

ان المفهوم الأخير فى العلاقات الانسانية هو « الكرامة الانسانية »  
التي تتميز بأنها الأساس الأخلاقى والمغزى المعنوى للعلاقات الانسانية •  
وتشير البحوث الى أن العاملين يرغبون دائماً أن يعاملوا باحترام وتقدير  
دون المساس بكرامتهم ، أى يعامل كل فرد كأنسان له كيانه ، وهذا يعنى  
أن كل فرد مستقل بشخصيته ، وله الحرية فى متابعة أهدافه فى حدود  
مسئوليته • ولا تقع مسؤولية الكرامة الانسانية بأكملها على عاتق  
الادارة • فهي أساسا مسؤولية الفرد ذاته عن طريق احترامه لذاته  
وتنمية شخصيته وأداء واجبه وتجنب الوقوع فى الخطأ حتى لا يتعرض  
للوم أو جزاء أو تأديب من رؤسائه •

وتعترف القيم الأخلاقية بأن للحياة هدفا عاما ، وتتقبل التكامل  
الداخلى لكل فرد • ونظرا لأن العلاقات الانسانية تشتمل على الناس  
دائما ، فانها تنطوى باستمرار على القيم الأخلاقية بطريقة أو بأخرى •  
ولذا فإن من واجب المديرين أن يعمقوا مفاهيمهم ومعارفهم المتعلقة بفهم  
الطبيعة البشرية واتباع أنسب الوسائل للتعامل مع الأفراد بعدالة وحق  
عن فهم ودراية ، مع احترام كيان العاملين حتى يشعروا بقيمتهم  
وأهميتهم ويعملوا على احترام أنفسهم واحترام الآخرين •

\*\*\*

## ● تعاليم :

وفى ختام هذه المناقشة لتطبيق العلاقات الانسانية بالمؤسسات  
الانتاجية يرى الباحث أنه قد يكون من المفيد فى هذا المجال أن يعرض  
بعض النتائج التي أسفرت عنها العلاقات الانسانية • وتشير هذه النتائج



— ٤٣ —

انى أن أهم المشكلات التى يواجهها جهاز العلاقات الصناعية فى المؤسسات الانتاجية فى سبيل تحقيق أهدافه تتلخص فى الآتى<sup>(١٧)</sup> :

- عدم فهم العاملين لدور القطاع العام وعدم تبصرهم بدورهم •
- مشكلات الأجور •
- مشكلات التسكين فى الدرجات المناسبة ومشكلات التقسيم •
- مشكلات الحوافز •
- عدم وضوح أهداف الشركات وسياساتها •
- عدم التعاون بين الوحدات الانتاجية •
- عدم تحديد مسؤوليات المديرين وتداخل الاختصاصات وتقصير الهيكل التنظيمى •

- كثرة القوانين واللوائح وتضاربها وعدم مرونتها •
- تركيز السلطة فى يد رؤساء مجالس الادارات •
- زيادة العمالة وعدم وجود تخطيط لها •
- نقص الكفاية والخبرة الفنية •
- مشكلات النقل والمواصلات •
- عدم توافر خدمات اجتماعية مناسبة للعاملين •
- قصور التدريب وعدم ملاءمة أوقاته •
- سوء العلاقات بين العاملين والادارة •
- قصور وسائل الاتصال •
- عدم رضا العاملين عن أوضاعهم •
- التكتلات والتحيز •
- كثرة التحقيقات والجزاءات •
- ويؤيد هذه النتائج الى حد كبير ما سبق ذكره فى البنود السابقة •

\*\*\*

(١٧) (١) محمد محمد الهادى ، سيد عبد الحميد مرسى ، السيد الطيبى :  
بحث المشاكل الادارية والتنظيمية بالجامعات فى ج.م.ع. ندوة وزارة التعليم  
العالى ، ١٩٧٠ •

(ب) مصطفى فهمى ، مختار حمزة ، سيد عبد الحميد مرسى ، دراسه  
عامية للجوانب السلوكية للعاملين فى صناعة الأثاث • مركز البحوث والتنمية  
جامعة الملك عبد العزيز ، ١٩٧٦ •

## الاسلام والعلاقات الانسانية

الاسلام دين الانسانية فى شتى صورها \* فهو يحثنا على الرحمة وحسن المعاشرة والعدل فى المعاملة ورعاية الآخرين والمصبر والحلم وغير ذلك من الصفات الانسانية \* ولا يسعنا فى هذا المجال الا أن نبرز الجوانب الانسانية فى الاسلام كما وردت فى القرآن الكريم والحديث النبوى الشريف :

### أولاً - الأخلاق الفاضلة وحسن السلوك :

#### ١ - حسن الخلق :

من القرآن الكريم :

● « وانك لعلی خلق عظیم » \* ( القلم : ٤ )

● « \* \* \* ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك \* \* » \* ( آل عمران : ١٥٩ )

● « ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ، ادفع بالتي هي أحسن

فاذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حميم » \* ( فصلت : ٣٤ )

● « الذين ينفقون فى السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين

عن الناس ، والله يحب المحسنين » \* ( آل عمران : ١٣٤ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ :

« أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً ، وخياركم خياركم لنسائهم » <sup>(١٨)</sup> \* ( رواه الترمذى )

— عن أبى الدرداء رضى الله عنه ، أن النبى ﷺ قال : « ما من

شئ أثقل فى ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق ، وإن الله

يبغض الفاحش البذى ( الذى يتكلم الفحش ) » \* ( رواه الترمذى )

( ١٨ ) الأحاديث مأخوذة عن : عز الدين بليق ، منهاج الصالحين من

أحاديث وسنة خاتم الأنبياء والمرسلين . ( بيروت : دار الفتوح ، ١٩٧٨ ) .

— ٤٥ —

- عن عائشة رضى الله عنها قالت : سمعت رسول الله ﷺ يقول :  
 « ان المؤمن ليدرك بحسن خلقه درجة الصائم القائم » •  
 ( رواه أبو داود )
- أوحى الله تعالى الى ابراهيم : « يا خيلى حسن خلقك ولزم مع  
 الكفار : تدخل مداخل الأبرار • فان كلمتى سبقت لمن حسن خلقه آن  
 أظله ففى عرشى وأن أسكنه حظيرة قدسى وأن أدنيه من جوارى. » •  
 ( رواه الترمذى )
- « انكم لا تسعون الناس بأموالكم ولكن يسعهم منكم بسط الوجه  
 وحسن الخلق » •  
 ( رواه البيهقى )

\* \* \*

٢ — الصدق والوفاء بالعهد والأمانة :  
 من القرآن الكريم :

- « يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين » •  
 ( التوبة : ١١٩ )
- « •• ليجزى الله الصادقين بصدقهم » • ( الأحزاب : ٢٤ )
- « ليس البر ان تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب ولكن البر  
 من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبيين وآتى المال على  
 حبه ذوى القربى والميتامى والمساكين وابن السبيل والسائلين وفى الرقاب  
 وأقام الصلاة وآتى الزكاة والموفون بعهدهم اذا عاهدوا ، والصابرين  
 فى البأساء والضراء وحين البأس ، أولئك الذين صدقوا وأولئك  
 هم المتقون » • ( البقرة : ١٧٧ )
- « وأوفوا بعهد الله اذا عاهدتم ولا تنقضوا الأيمان بعد توكيدها  
 وقد جعلتم الله عليكم كفيلا ، ان الله يعلم ما تفعلون » •  
 ( النحل : ٩١ )
- « من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه ، فمنهم من قضى  
 نحبه ومنهم من ينتظر ، وما بدلوا تبديلا » • ( الأحزاب : ٢٣ )
- « ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها •• » •  
 ( النساء : ٥٨ )

« ٠٠ فان أمن بعضكم بعضاً فليؤد الذي أوتمن أمانته وليتق الله ربه » •  
( البقرة : ٢٨٣ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن ابن مسعود رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال : « ان الصدق يهدى الى البر ، وان البر يهدى الى الجنة ، وان الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقاً ، وان الكذب يهدى الى الفجور ، وان الفجور يهدى الى النار ، وان الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذاباً » •  
( متفق عليه )

— عن أبى محمد الحسن بن على بن أبى طالب رضى الله عنهما قال : حفظت من رسول الله ﷺ « دع ما يريبك الى ما لا يريبك ، فان الصدق طمأنينة ، والكذب ريبة » •  
( رواه الترمذى )

— عن عمر بن عبسة قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « من كان بينه وبين قوم عهد ، فلا يحلن عهداً ، ولا يشدنه ، حتى يمضى أمده ، أو ينبد اليهم على سواء » •  
( رواه أبو داود والترمذى )

— عن عمرو بن الحمق قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « أيما رجل آمن رجلاً على دمه ، ثم قتله ، فأنا من المقاتل برىء ، وان كان المقتول كافراً » •  
( رواه ابن حبان )

— « أد الأمانة الى من ائتمنك ولا تخن من خانك » •

( رواه أحمد وأبو داود )

— « لا إيمان لمن لا أمانة له ، ولا دين لمن لا عهد له » •

( رواه أحمد )

— « المستشار مؤتمن » •  
( رواه الطبرانى )

\*\*\*

### ٣ — العزيمة والشجاعة :

من القرآن الكريم :

● « ٠٠ فاذا عزمتم فتحوا على الله ، ان الله يحب المتوكلين » •

( آل عمران : ١٥٩ )

- « ٠٠ واصبر على ما أصابك ، ان ذلك من عزم الأمور »  
( لقمان : ١٧ )
- « فاصبر كما صبر أولوا العزم من الرسل ولا تستعجل لهم ٠٠ »  
( الأحقاف : ٣٥ )
- « الذين قال لهم الناس ان الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم ايمانا وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل »  
( آل عمران : ١٧٣ )
- « الذين يبلغون رسالات الله ويخشونه ولا يخشون أحدا الا الله ، وكفى بالله حسييا »  
( الأحزاب : ٣٩ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

- « لا يكن أحدكم امعة ، يقول : أنا مع الناس ، ان أحسن الناس أحسنت وان أساءوا أسأت : ولكن وطنوا أنفسكم ان أحسن الناس أن تحسنوا ، وان أساءوا أن تجتنبوا اساءتهم »  
( رواه الترمذى )
- « لا يمتنع أحدكم هيبة الناس أن يقول فى حق اذا رآه أو شهد أو سمعه »  
( رواه أحمد )

- عن ابن عباس رضى الله عنهما ، قال : « حسبنا الله ونعم الوكيل ، قالها ابراهيم عليه السلام حين ألقى فى النار ، وقالها محمد عليه السلام حين قالوا : ان الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم ايمانا وقالوا : حسبنا الله ونعم الوكيل »  
( رواه البخارى )

\*\*\*

٤ — الصبر :

من القرآن الكريم :

- « يا أيها الذين آمنوا اصبروا وصابروا ورابطوا واتقوا الله لعلكم تفلحون »  
( آل عمران : ٢٠٠ )
- « انما يوفى الصابرون أجرهم بغير حساب »  
( الزمر : ١٠ )

- « ولنبؤنكم بشيء من الخوف والجوع ونقص من الأموال والأنفس والثمرات ، وبشر الصابرين » • ( البقرة : ١٥٥ )
- « ولنبؤنكم حتى نعلم المجاهدين منكم والصابرين ونبلوا أخباركم » • ( محمد : ٣١ )
- « ٠٠ وان تصبروا وتتقوا فان ذلك من عزم الأمور » • ( آل عمران : ١٨٦ )

ومن الحديث النبوي الشريف :

- « الصبر نصف الايمان • واليقين الايمان كله » • ( رواه الطبراني والبيهقي ) .
- عن أبي يحيى صهيب بن سنان رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « عجباً لأمر المؤمن ان أمره كله له خير • وليس ذلك لأحد الا للمؤمن : ان أصابته سراء شكر فكان خيراً له ، وان أصابته ضراء صبر فكان خيراً له » • ( رواه مسلم )
- « ان عظم الجزاء مع عظم البلاء • وان الله تعالى اذا أحب قوما ابتلاهم • فمن رضى فله الرضا • ومن سخط فله السخط » • ( رواه الترمذى )
- عن أنس رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « ان الله عز وجل قال : اذا ابتليت عبدي بحبيبتيه ( عينيه ) فصبر عوضته منهما الجنة » • ( رواه البخارى )
- عن أبي هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « ما يزال البلاء بالمؤمن والمؤمنة فى نفسه وولده وماله حتى يلقى الله تعالى وما عليه خطيئة » • ( رواه الترمذى )

\*\*\*

هـ — الحلم والأناة والرفق :

من القرآن الكريم :

- « خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلین » • ( الأعراف : ١٩٩ )

● « ٠٠ وليعفوا وليصفحوا ، ألا تحبون أن يغفر الله لكم ، والله غفور رحيم » .  
(النور : ٢٢)

● « ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ، ادفع بأتني هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم » . (فصلت : ٣٤)  
● « ٠٠ والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس ، والله يحب المحسنين » .  
(آل عمران : ١٣٤)

ومن الحديث النبوي الشريف :

— عن عائشة رضي الله عنها قالت : قال رسول الله ﷺ :  
« ان الله رفيق يحب الرفق في الأمر كله » . (متفق عليه)

— وعن أن النبي ﷺ قال : « ان الرفق لا يكون في شيء الا زانه ، ولا ينزع من شيء الا شانه » . (رواه مسلم)

— وعن ابن مسعود رضي الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ :  
« ألا أخبركم بمن يحرم على النار — أو بمن يحرم عليه النار ؟ —  
يحرم على كل قريب هين لين سهل » . (رواه الترمذي)

— وعن أنس رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال : « يسروا ولا تعسروا ، وبشروا ولا تنفروا » . (متفق عليه)

\*\*\*

## ٦ — التقوى والحياء والورع :

من القرآن الكريم :

● « يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله حق تقاته ولا تموتن إلا وأنتم مسلمون » .  
(آل عمران : ١٠٢)

● « يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولا سديدا . يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم ، ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزا عظيما » .  
(الأحزاب : ٧٠ ، ٧١)

● « ٠٠ ومن يتق الله يجعل له مخرجا . ويرزقه من حيث لا يحتسب » .  
(الطلاق : ٣ ، ٢)

( ٤ — العلاقات الانسانية )

● « ٠٠ ومن يتق الله يجعل له من أمره يسرا ٠ ذلك أمر الله أنزله اليكم ، ومن يتق الله يكفر عنه سيئاته ويعظم له أجرا » ٠  
( الطلاق : ٤ ، ٥ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « عليك بتقوى الله فانها جماع كل خير ، وعليك بالجهاد فى سبيل الله فانها رهبانية المسلمين ، وعليك بذكر الله وتلاوة كتابه فانه نور لك فى الأرض وذكر لك فى السماء ، واخزن لسانك الا من خير فانك بذلك تغلب الشيطان » ٠  
( رواه الطبرانى )

— « ان أولى الناس بى المتقون من كانوا وحيث كانوا » ٠  
( رواه أحمد )

— « ان مما أدرك الناس من كلام النبوة الأولى : اذا لم تستح فاصنع ما شئت » ٠  
( رواه البخارى )  
— « الحياء خير كله » ٠  
( رواه مسلم )

\*\*\*

## ٧ — العفو والتسامح :

من القرآن الكريم :

● « ان تبدوا خيرا أو تخفوه أو تعفوا عن سوء فان الله كان عفوا قديرا » ٠  
( النساء : ١٤٩ )

● « وان عاقبتهم فعاقبوا بمثل ما عوقبتم به ، ولئن صبرتم لهو خير للصابرين » ٠  
( النحل : ١٢٦ )

● « وجزاء سيئة سيئة مثلها ، فمن عفا وأصلح فأجره على الله ، انه لا يحب الظالمين » ٠  
( الشورى : ٤٠ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن عائشة رضى الله عنها قالت : « ما ضرب رسول الله ﷺ



شيئا قط بيده ، ولا امرأة ولا خادما ، الا أن يجاهد في سبيل الله .  
وما نيل منه شيء قط فغيتنقم من صاحبه . الا أن ينتهك شيء من محارم  
الله تعالى ، غيتنقم لله تعالى » . (رواه مسلم )

— وعن ابن مسعود رضى الله عنه قال : « كَأَنِّي أَنْظُرُ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ  
ﷺ يَحْكِي نَبِيًّا مِنَ الْأَنْبِيَاءِ صَلَوَاتُ اللَّهِ وَسَلَامُهُ عَلَيْهِمْ . ضَرَبَهُ قَوْمُهُ  
فَادْمَوْهُ . وَهُوَ يَمْسَحُ الدَّمَ عَنْ وَجْهِهِ وَيَقُولُ : « اللَّهُمَّ اغْفِرْ لِقَوْمِي  
فَانَّهُمْ لَا يَعْلَمُونَ » . (متفق عليه )

\*\*\*

## ٨ - الرحمة والمحبة :

من القرآن الكريم :

● « يَبْشِرُهُم بِرَحْمَةٍ مِنْهُ وَرِضْوَانٍ وَجَنَاتٍ لَهُمْ فِيهَا  
نَعِيمٌ مُقِيمٌ » . (التوبة : ٢١)

● « وَاللَّهُ يَخْتَصُّ بِرَحْمَتِهِ مَنْ يَشَاءُ ، وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ » .  
(البقرة : ١٠٥)

● « وَاللَّهُ خَيْرٌ حَافِظًا ، وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ » .  
(يوسف : ٦٤)

● « مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ ، وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رَحِمَاءُ  
بَيْنَهُمْ » . (الفتح : ٢٩)

● « إِنْ اللَّهُ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ  
مَرْصُوعٌ » . (الصف : ٤)

● « وَاللَّهُ يُحِبُّ الصَّابِرِينَ » . (آل عمران : ١٤٦)

● « إِنْ اللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ » . (المائدة : ١٣)

● « إِنْ اللَّهُ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ » . (آل عمران : ١٥٩)

● « إِنْ اللَّهُ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ » . (المائدة : ٤٢)

ومن الحديث النبوي الشريف :

— « قال الله عز وجل : سبقت رحمتي غضبي » •

— عن جرير بن عبد الله رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ :  
« من لا يرحم الناس لا يرحمه الله » • (متفق عليه)

— « من لا يرحم لا يرحم ، ومن لا يغفر لا يعفر له » •  
(رواه أحمد)

— « لا تنزع الرحمة الا من شقى » • (رواه أبو داود)

— عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ :  
« ان الله تعالى يقول يوم القيامة : أين المتحابون بجلالى ؟ اليوم اظاهرهم  
فى ظلى يوم لا ظل الا ظلى » • (رواه مسلم)

— وعنه قال : قال رسول الله ﷺ : « والمذى نفسى بيده  
لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ، ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، أو لا أدلكم على  
شئ اذا فعلتموه تحاببتم ؟ أفشوا السلام بينكم » •  
(رواه مسلم)

\*\*\*

## ٩ — النظام وعدم الفوضى :

من القرآن الكريم :

● « يا أيها الذين آمنوا ! ليستأذنكم الذين ملكت أيمانكم والذين لم  
يبلغوا الحلم منكم ثلاث مرات ، من قبل صلاة الفجر وحين تضعون  
ثيابكم من الظهيرة ومن بعد صلاة العشاء ، ثلاث عورات لكم ، ليس  
عليكم ولا عليهم جناح بعدهن ، طوافون عليكم بعضكم على بعض ،  
كذلك يبين الله لكم الآيات ، والله عليم حكيم » • (النور : ٥٨)

● « انما المؤمنون الذين آمنوا بالله ورسوله واذا كانوا معه على  
أمر جامع لم يذهبوا حتى يستأذنوه ، ان الذين يستأذنونك أولئك الذين

يؤمنون بالله ورسوله ، فإذا استأذنونك لبعض شأنهم فأذن لمن شئت

منهم واستغفر لهم الله ، أن الله غفور رحيم » • (النور : ٦٢ )

● « أن الله يحب الذين يقاتلون في سبيله صفاً كأنهم بنيان

مرصوص » • (الصف : ٤ )

● « • • وليس البر بأن تأتوا البيوت من ظهورها ولكن البر من

اتقى ، وأتوا البيوت من أبوابها ، واتقوا الله لعلكم تفلحون » •

(البقرة : ١٨٩ )

● « أن الذين ينادونك من وراء الحجرات أكثرهم لا يعقلون » •

(الحجرات : ٤ )

ومن الحديث النبوي الشريف :

— عن أبي عبد الله النعمان بن بشير رضى الله عنهما : قال :

سمعت رسول الله ﷺ يقول : « لتسون صفوفكم أو ليخالفن الله بين

وجوهكم ) يوقع بينكم العداوة والبغضاء واختلاف القلوب » •

(متفق عليه )

— وعن أبي هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ :

« إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم » • (رواه أبو داود )

— وعنه أنه قال : قال رسول الله ﷺ : « لا يحل للمرأة أن تصوم

وزوجها شاهد إلا بأذنه ، ولا تأذن في بيته إلا بأذنه » •

(رواه مسلم )

— عن عمر بن أبي سلمة رضى الله عنهما قال : كنت غلاماً في حجر

رسول الله (تحت نظره ) ، وكانت يدي تطيش في الصحيفة ، فقال لى

رسول الله ﷺ : « يا غلام سمع الله تعالى ، وكل بيمينك ، وكل مما يليك » •

(متفق عليه )

\*\*\*

## ١٠ — العدالة في الأقوال والأفعال :

من القرآن الكريم :

« ٠٠ وإذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى ٠٠ » \*

( الأنعام : ١٥٢ )

« ٠٠ فليتنقوا الله وليقولوا قولاً سديداً » \* ( النساء : ٩ )

« وقل لعبادى يقولوا التى هى أحسن ٠٠ » \* ( الاسراء : ٥٣ )

« ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها وإذا حكمتم بين

الناس أن تحكموا بالعدل ٠٠ » \* ( النساء : ٥٨ )

« ان الله يأمر بالعدل والاحسان وإيتاء ذى القربى ٠٠ » \*

( النحل : ٩٠ )

« يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون ٠ كبر مقتاً عند الله

أن تقولوا ما لا تفعلون » \* ( الصف : ٣ ، ٣ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— قال رسول الله ﷺ : « لا يستقيم إيمان عبد حتى يستقيم

قلبه ٠ ولا يستقيم قلبه حتى يستقيم لسانه » \* ( رواه أحمد )

— وعن أبى عمرو رضى الله عنه قال : قلت : يا رسول الله قل لى

فى الاسلام قولاً لا أسأل عنه أحدا غيرك ٠ قال : « قل : آمنت بالله :

ثم استقم » \* ( رواه مسلم )

\*\*\*

## ثانياً — المعاملات بين الأفراد :

### ١ — بين الجار وجاره والصديق وصديقه :

من القرآن الكريم :

● « واعبدوا الله ولا تشركوا به شيئاً ، وبالوالدين احساناً وبذى

القربى واليتامى والمساكين والجار ذى القربى والجار الجنب والصاحب

بالجنب وابن السبيل وما ملكت أيمانكم ٠٠ » \* ( النساء : ٣٦ )

● « الأخلاء يومئذ بعضهم لبعض عدو إلا المتقين » .

( الزخرف : ٦٧ )

● « ويوم يعرض الظالم على يديه يقول يا ليتني اتخذت مع الرسول سبيلا • ياويلتي ليتني لم أتخذ فلانا خليلا • لقد أضلني عن الذكر بعد إذ جاءني ، وكان الشيطان للإنسان خذولا » .

( الفرقان : ٢٧ — ٢٩ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن أبى هريرة أن رسول الله ﷺ قال : « من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يؤذ جاره ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم ضيفه ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيرا أو ليسكت » .  
( متفق عليه )

— عن ابن عمر وعائشة رضى الله عنهما قالوا : قال رسول الله ﷺ : « ما زال جبريل يوصينى بالجار حتى ظننت أنه سيورثه » .  
( متفق عليه )

— « الجار أحق بشفعته ( له الأفضلية فى شراء دار جاره ) » .  
( رواه البخارى ومسلم )

— « حق الجار ان مرض عدته ، وان مات شيعته ، وان افتقر أقرضته ، وان أعوز سترته ، وان أصابه خير هنأته ، وان أصابته مصيبة عزيته ، ولا ترفع بناءك فوق بناءه فتسد عليه الريح ، ولا تؤذه بريح قدرك الا أن تعرف له منها » .  
( رواه الطبرانى )

— وعن عبد الله بن عمر رضى الله عنهما قال : قال رسول الله ﷺ : « خير الأصحاب عند الله تعالى خيرهم لصاحبه ، وخير الجيران عند الله تعالى خيرهم لجاره » .  
( رواه الترمذى )

— وعن أبى سعيد الخدرى رضى الله عنه ، عن النبى ﷺ قال : « لا تصاحب الا مؤمنا ، ولا يأكل طعامك الا تقي » .  
( رواه أبو داود والترمذى )

— ٥٦ —

- وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال : « الرجل على دين خليله ( صديقه ) ، فلينظر أحدكم من يخالل » \*  
(رواه أبو داود والترمذي)
- وعن أبي موسى رضي الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ :  
« مثل الجليس الصالح كمثل صاحب المسك أن لم يصبك منه شيء أصابك من ريحه \* ومثل الجليس السوء كمثل صاحب الكير أن لم يصبك من سواده أصابك من دخانه » \*  
(رواه أبو داود)

\* \* \*

## ٢ — بين العامل ورب العمل :

- من القرآن الكريم :
- « ولكل درجات مما عملوا ، وليؤتيهم أعمالهم وهم لا يظلمون » \*  
(الأحقاف : ١٩)
  - « وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون » \*  
(التوبة : ١٠٥)
  - « وإن لك لأجرأ غير ممنون » \*  
(القلم : ٣)
  - « أنا لا نضيع أجر من أحسن عملا » \* (الكهف : ٣٠)
  - « .. للرجال نصيب مما اكتسبوا وللنساء نصيب مما اكتسبن » \*  
(النساء : ٣٢)
  - « فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره \* ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره » \*  
(الزلزلة : ٧ ، ٨)

ومن إحدِيث النبوى الشريف :

- « أن أشرف الكسب كسب الرجل من يده » \* (رواه أحمد)
- « أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه » \*  
(رواه البيهقي)
- « أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه » \* (رواه أبو يعلى)

— « ولا تكلفوهم ما لا يطيقون » • (رواه البخارى ومسلم)

— عن أبى هريرة رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال : « قال الله تعالى : ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة : رجل أعطى بى ثم غدر ، ورجل باع حرا فأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيرا واستوفى منه ولم يعط أجره » • (رواه البخارى)

\*\*\*

## ٢ — بين البائع والمشتري :

من القرآن الكريم :

● « ٠٠ وأحل الله البيع وحرم الربا ٠٠ » • (البقرة : ٢٧٥)

● « يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل ، إلا أن تكون تجارة عن تراض منكم ٠٠ » • (النساء : ٢٩)

● « ٠٠ فأوفوا الكيل والميزان ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تفسدوا فى الأرض بعد إصلاحها ٠٠ » • (الأعراف : ٨٥)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « التاجر الصدوق الأمين مع النبيين والصديقين والشهداء يوم القيامة » • (رواه الترمذى وابن ماجه)

— « دع الناس يرزق بعضهم بعضا » • (رواه البيهقى)

— « عليكم بالتجارة فإن فيها تسعة أعشار الرزق » •

(رواه أحمد)

— عن جابر رضى الله عنه ، أن رسول الله ﷺ قال : « رحم الله رجلا سمحا إذا باع ، وإذا اشترى ، وإذا اقتضى » •

(رواه البخارى)

— « ان الله تعالى يقول : أنا ثالث الشريكين ، ما لم يخن أحدهما

الآخر ، فإذا خانه خرجت من بينهما » • (رواه أبو داود)

— « من غش فليس منى » • (رواه مسلم)

\*\*\*

#### ٤ — التعاون على البر والتقوى :

من القرآن الكريم :

● « .. وتعاونوا على البر والتقوى ، ولا تعاونوا على الاثم والعدوان .. » .  
( المائدة : ٢ )

● « والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض ، يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله ، أولئك سيرحمهم الله ، أن الله عزيز حكيم » .  
( التوبة : ٧١ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن أبى موسى قال : قال رسول الله ﷺ : « المؤمن للمؤمن كإبنين يشد بعضه بعضا » .  
( أخرجه البخارى ومسلم )

— عن النعمان بن بشير قال : قال رسول الله ﷺ : « مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى » .  
( أخرجه البخارى ومسلم )

— « انصر أخاك ظالما أو مظلوما ، ان كان ظالما فاردده وان كان مظلوما فأنصره » .  
( رواه البخارى )

— « ان الله عبادا اختصهم لحوائج الناس يفرع الناس اليهم فى حوائجهم أولئك الآمنون من عذاب الله » .  
( رواه الطبرانى )

— عن أبى هريرة رضى الله عنه عن رسول الله ﷺ : « المؤمن مرآة المؤمن ، والمؤمن أخو المؤمن ، يكف عايبه ضيعته ويحوطه من ورائه » .  
( رواه أبو داود )

#### ٥ — النصيحة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر :

من القرآن الكريم :

● « ولتكن منكم أمة يدعون الى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ، وأولئك هم المفلحون » .  
( آل عمران : ١٠٤ )



- « كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله ... » ( آل عمران : ١١٠ )
  - « فلما نسموا ما ذكروا به أنجبنا الذين ينهون عن السوء وأخذنا الذين ظلموا بعذاب بئيس بما كانوا يفسقون » ( الأعراف : ١٦٥ )
  - « والعصر ... ان الإنسان لقي خسر ... الا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر » ( سورة العصر )
- ومن الحديث النبوى الشريف :

- عن أبى رقية تميم بن أوس الدارى رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال : « الدين النصيحة » قلنا لمن ؟ قال : « لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم » ( رواه مسلم )
- وعن أبى سعيد الخدرى رضى الله عنه قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « من رأى منكم منكرا فليغيره بيده ، فان لم يستطع فبلسانه ، فان لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الايمان » ( رواه مسلم )
- « الأمر بالمعروف كفاعله » ( رواه الديلمى )
- وعن حذيفة رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال : « والذى نفسى بيده لتأمرن بالمعروف ، ولتنهون عن المنكر ، أو ليوشكن الله أن يبعث عليكم عقابا منه ، ثم تدعونه فلا يستجاب لكم » ( رواه الترمذى )

\*\*\*

## ٦ - المبادرة الى فعل الخيرات :

من القرآن الكريم :

- « ... فاستبقوا الخيرات ... » ( البقرة : ١٤٨ )
- « ... وما تنفقوا من خير فان الله به عليم » ( البقرة : ٢٧٣ )
- « ... وما تقدموا لأنفسكم من خير تجدوه عند الله هو خيرا وأعظم أجرا ... » ( المزل : ٢٠ )
- « ... وانعملوا الخير لعلكم تفلحون » ( الحج : ٧٧ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن أبى هريرة رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : « بادروا بالأعمال الصالحة فتناً كقطع الليل المظلم ، يصبح الرجل مؤمناً ويمسى كافراً ، ويمسى مؤمناً ويصبح كافراً ، يبيع دينه بقرض من الدنيا » .  
(رواه مسلم)

— وعنه أنه قال : قال رسول الله ﷺ : « مر رجل بعصن شجرة على ظهر طريق ، فقال : والله لأنحين هذا عن المسلمين لايؤذيهم ، فأدخل الجنة » .  
(رواه مسلم)

\*\*\*

## ٧ — القيادة الصالحة :

من القرآن الكريم :

● « والذين يقولون ربنا هب لنا من أزواجنا وذرياتنا قرة أعين واجعلنا للمتقين إماما » .  
(الفرقان : ٧٤)

● « وجعلناهم أئمة يهدون بأمرنا » . (الأنبياء : ٧٣)  
● « وجعلنا منهم أئمة يهدون بأمرنا لما صبروا ، وكانوا بآياتنا يوقنون » .  
(السجدة : ٢٤)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « إذا كان أمراؤكم خياركم وأغنياؤكم سمحاءكم وأمركم نسورى بينكم فظهر الأرض خير لكم من بطنها . وإذا كانت أمراؤكم شراركم وأغنياؤكم بخلاءكم وأمركم الى نساءكم فبطن الأرض خير لكم من ظهرها » .  
(رواه الترمذى)

— وروى الحسن قال : قال رسول الله ﷺ : « إذا أراد الله بقوم خيرا ولى أمرهم الحكماء ، وجعل المال عند السمحاء ، وإذا أراد الله بقوم شرا ، ولى أمرهم السفهاء ، وجعل المال عند البخلاء » .  
(رواه أبو داود)

\*\*\*

## الفصل الثاني

# العلاقات الإنسانية في مجال العمل

### • مدخل :

يعتبر كل العاملين في أية منظمة إنتاجية مسئولين عن تنمية العلاقات الإنسانية الناجحة فيها ، حيث ان لكل منهم تفاعله مع مختلف الناس في المنظمة ، بما يؤثر في نوع العلاقات الإنسانية السائدة . وعلى أى الحالات فان للمدير مسئولية مزدوجة من حيث نجاح العلاقات الإنسانية ، فعليه أن يرفع علاقاته الإنسانية الشخصية بالاضافة الى تنمية علاقات انسانية سليمة في اطار المنظمة التي يديرها .

ومن وجهة نظر المدير ، فان العلاقات الإنسانية عبارة عن تكامل الناس واندماجهم في موقف العمل بما يؤدي الى اثاره دافعتهم حتى يعملوا معا لتحقيق الكفاية الانتاجية والتعاون مع احرار الاشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي .

واذا نظرنا الى هذا المدخل الذي يركز على العلاقات الإنسانية الايجابية أو الناجحة ، نراه يفترض أن الناس يبحثون عنها في أثناء تفاعلهم بعضهم مع البعض الآخر . واذا ما عرفنا العلاقات الإنسانية في هذا الاطار فانه يمكن القول بأن : « العلاقات الإنسانية هي عملية دفع الناس بالمنظمات حتى ينمو العمل الجماعي الذي يشجع حاجاتهم بكفاية ، ويحقق الأهداف التنظيمية في ذات الوقت » . ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية باختصار بأنها « اثاره دافعية الناس لتنمية الوعي الاجتماعي المنتج الثمر » .

وينتضمن تعريف العلاقات الانسانية عددا من النقاط :

١ — تركز العلاقات الانسانية على الناس والمواقف الانسانية أكثر من التركيز على الجوانب الاقتصادية أو الفنية \*

٢ — هؤلاء الناس نجدهم في بيئة تنظيمية بدلا من مجرد اتصال اجتماعي غير منظم \*

٣ — أن النشاط الأساسي في العلاقات الانسانية هو اثاره دافعية الناجم \* فالمدبر لا يجد من جهودهم أو يدفعهم دفعا ، بل أنه يساعدهم حتى يعبروا عما يجيش بأنفسهم ويسلكوا بالطريقة التي يشعرون بها \* فالناس هم مصدر العظمة والقوة في أية منظمة \* وفي دنيا العمل نجد أن جميع المصادر — عدا المصادر الانسانية — تقع تحت تأثير القوانين الميكانيكية ، بمعنى ألا نحصل على عائد أكبر من الجهد المبذول \* والانسان وحده هو الذي يستطيع أن ينتج من خلال الدافعية البناءة عائدا يفوق كثيرا الجهد المستثمر \*

٤ — ان الدافعية تسير في اتجاه العمل الجماعي ، أو عمل الفريق ، الذي يستلزم تنسيق العمل والتعاون فيما بين القائمين بالعمل \* ويشير « التنسيق » الى الوقت المستغل بعناية ، وتتابع العمليات وألوان النشاط الانتاجية ، في حين يشير « التعاون » الى الرغبة الأكيدة في العمل سويا لتحقيق الهدف \* ويمكن تفسير الفرق بين التنسيق والتعاون بحالة جماعة مكونة من خمسة رجال يدقون بمطرقة على أحد الأوتاد لاقامة خيمة كبيرة ، فجميعهم قد يرغب في تحقيق الهدف بدق الوتد ( التعاون ) \* ولكن ما لم تأت دقات المطارق منسقة من حيث الوقت والجهد فقد يتداخل عمل كل منهم في عمل الآخر مما يؤدي الى عدم الانجاز السليم أو التعرض للحوادث أو أقل انتاجية ممكنة \*

٥ — تسعى العلاقات الانسانية ، من خلال العمل الجماعي — عمل الفريق — الى اشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية بدلا من الاستناد الى احداها دون الأخرى \* وبالنسبة لاشباع الحاجة ،

فلكل شخص حاجة معينة يسعى لاثباعها من خلال المكاسب التنظيمية (كالحوافز) ، فهو يرغب فى الحصول على المكاسب الاقتصادية والمعنوية . ونظرا لأن كل شخص يختلف عن الآخر . فان طريقة اثباع هذه الرغبات تميل الى أن تختلف وتتنوع بدورها من شخص الى آخر . وعمل المنظمة هو توفير المناخ العام الذى يستطيع الشخص من خلاله أن يحقق رغباته من خلال معاونة المنظمة على تحقيق أهدافها . وهذه هى عملية ادماج تخدم كلا من الأهداف الشخصية والتنظيمية بطريقة متآنية .

٦ - ان كلا من الشخص والمنظمة يبحث عن تحقيق الأهداف بطريقة فعالة ، بمعنى بذل أقل جهد ، أو أقل المدخلات للحصول على أكبر مخرجات . وبالنسبة لأية منظمة فهذه هى فكرة « الكفاية الانتاجية » أى أقل تكلفة لكل وحدة انتاجية مع أكبر محصول . وتسعى العلاقات الانسانية الى التكفل بنفسها اقتصاديا ونفسيا ، من خلال تخفيض تكلفة أنماط السلوك وازدياد مستوى الفعل المرغوب فيه . ويمكن التعبير عن ذلك — باستخدام المصطلحات السلوكية — بأنها خفض معوقات أو انحرافات السلوك فى البيئة وتحسين نمط المعيشة .



### النشأ التاريخى للعلاقات الانسانية فى مجال العمل

على الرغم من أن العلاقات الانسانية قائمة منذ بدء الخليقة . فان علم وفن التعامل بها يعتبر حديثا نسبيا . وفى غابر الأزمنة كان الناس يعملون بمفردهم فى جماعات صغيرة ، بحيث كانت علاقات العمل الخاصة بهم بسيطة ومباشرة . وكان من الشائع فى مثل هذه الظروف أن نفترض أن الناس كانوا يعملون فى جو من المثالية والسعادة ، ولكن هذا يعتبر تفسيراً خاطئاً للواقع ، فالظروف الفعلية كانت تتسم بالقسوة والعنف . فلقد كان الشخص يعمل منذ الفجر حتى الغسق فى ظروف غير محتملة من حيث المرض والفقر والتعرض للخطر وندرة الموارد ، وكان عليه أن يعمل تحت هذه الضغوط كي يعيش . وكانت هناك حاجة

ماسة الى العلاقات الانسانية ، ولقد كانت ظروف العمل الشاقة والفقر المدقع غير ملائمة لتنمية العلاقات الانسانية .

ثم جاءت « الثورة الصناعية » . وفي البداية لم يطرأ أى تغير على الموقف . بل يمكن القول بأن حالة اناس ازدادت سوءاً ، ولكن غرست البذور الأولى لتحسين حال الناس على الأقل . فاذا ما استطاع المديرون والمهندسون وغيرهم تنمية أنماط أفضل للتنظيم والانتاج ، فان الجنس انبشري يمكنه أن يستغل الظروف الفيزيائية والمعرفة التى تتيح للعاملين فائضا من الوقت والخزيرة والاشباع . وفى اطار البيئة الصناعية جاء « روبرت أوين » ، وهو يمتلك أحد المصانع منذ حوالى عام ١٨٠٠ وأكد عنصر العلاقات الانسانية مع العاملين . فلقد رفض استخدام الأحداث ، وعلم العمال النظافة وحسن السلوك ، وعمل على تحسين ظروف العمل . ويمكن بالكاد تسمية ذلك « علاقات انسانية » ، ولكنها كانت البداية على أية حال . ولقد أطلق عليه اسم « الأب الحقيقى لادارة الأفراد » من جانب بعض قدامى الكتاب .

وفى حوالى عام ١٩٠٠ جاء « فريدريك تايلور » بالولايات المتحدة الأمريكية ، وأطلق عليه « أبو الادارة العلمية » . وكانت كتاباته التى قدمها عن الادارة مما مهد الطريق لتغييرات جذرية فى العلاقات الانسانية فى العمل . ولقد كان أول من جذب الاهتمام الى أن الناس فى مواقف العمل هم عناصر هامة لتحقيق الكفاية الانتاجية . ولقد أدت أعماله الى تحسين ظروف العمل ، وبالتالى رفع الكفاية الانتاجية للعاملين . ولقد أشار الى أنه ما دامت هناك آلات أفضل للعمل فلا بد من وجود وسائل أفضل للناس حتى يؤدوا أعمالهم على أحسن وجه . ويجب ألا يغرب عن بالنا أن الهدف هنا كان مركزا على الكفاية الانتاجية ، ولكن مما لا شك فيه أن هذا الاتجاه نبه الأذهان الى أهمية الاهتمام بالمصادر المختلفة للعمل .

ونشرت الأعمال الرئيسية لـ « تايلور » فى عام ١٩١١ . وفى خلال تلك الحقبة ازداد الاهتمام بالعلاقات الانسانية بسبب نشوب الحسب

العالمية الأولى \* وأنشئت « جمعية الأُمراء القومية » ، وفي عام ١٩٢٣ سميت باسم « جمعية الادارة الأمريكية » وحددت مسئوليتها في التركيز على العنصر الانساني في التجارة والصناعة . وفي عام ١٩١٨ عقد أول مؤتمر للعلاقات الانسانية في الصناعة بنيويورك ، وظل يعقد سنويا منذ ذلك التاريخ ( فيما عدا عام ١٩٤٥ بسبب دعول أمريكا الحرب العالمية الثانية ) . وكان البحث الأساسي للمؤتمر الأول هو « العلاقات الانسانية وتحسين الصناعة » ، وكانت هذه أول مرة يستخدم فيها مصطلح « العلاقات الانسانية » .

وفي تلك الفترة كان « هوايتنج وليامز » يدرس العاملين أثناء عمله معهم ، ونشر في عام ١٩٢٠ خبراته في كتاب باسم « ما انذى يدور في عقل العامل » ؟<sup>(١)</sup> . وفيما بين عامي ١٩٢٠ ، ١٩٣٠ قاد « التون ميبو » وزملاؤه بجامعة هارفارد حملة أكاديمية تنادى بالاهتمام بالعلاقات الانسانية . ولقد طبقوا الاستبصار العميق والتفكير المباشر مع حصيلة من علم الاجتماع في التجارب الصناعية ، وخرجوا بمفهوم ينادى بأن التنظيم هو نسق اجتماعي وأن العامل يكون أهم عناصره . فلقد أشارت التجارب الى أن العامل ليس مجرد آلة أو أداة بسيطة ولكنه شخصية مركبة تتفاعل في اطار موقف جماعي يصعب التعامل معه وكثيرا ما يساء فهمه . وقد نبه « ميبو » الى أن « التعاون لا يمكن تركه للمصادفة » ، وأشار زميله « روثلسبرجر » الى أنه كي يمكن حل المشكلة الانسانية بحلول انسانية فانها تستلزم بيانات انسانية ووسائل انسانية .

وبالنسبة لـ « تيلور » ومعاصريه فان المشكلات الانسانية كانت تقف عتبة في طريق الانتاج ، ولذلك عملوا على زيادة الانتاج من خلال تبريره على حساب العلاقات الانسانية . أما بالنسبة « لميبو » وزملائه فان المشكلات الانسانية أصبحت تشكل مجالا واسعا للدراسة وفرصة للتقدم . ولذلك فانهم كانوا يبحثون عن زيادة الانتاج من خلال انسانيته .

Whiting Williams : **What's on the Worker's Mind.** (١)

( N. Y. : Charles Scribner, 1920 ) .

( ٥ - العلاقات الانسانية )

وفى عام ١٩٣٦ قدموا فى جامعة هارفارد أول دراسة أكاديمية فى العلاقات الانسانية ، وقد أصبحت هذه الدراسة ضرورية ومعترفا بها فى مجال العلاقات الانسانية عام ١٩٤٦ . ولقد قام هذا البحث شامخاً فى ذلك الوقت ، وهو يعتبر أول بحث متكامل عن العلاقات الانسانية فى العمل ، ويعتبر أساساً فلسفياً علمياً لمجال العلاقات الانسانية (٢) .



### العمل ودلالته

علينا أن نلقى نظرة على تطور العمل فى الماضى القريب ، حتى نعرف أين موقفنا اليوم من العمل ذاته كعنصر لاثارة الدافعية للانتاج . . فممن الجلى أن شاغلى الوظائف المختلفة يقضون على الأقل ثلث حياتهم وعلى الأقل نصف ساعات يقظتهم فى العمل أو فى مزاولة أنشطة ترتبط بأعمالهم . وهذا يعنى أن ما يشغل أغلب تفكيرنا واهتمامنا هو العمل ، فلا شك أننا نفكر فى أصدقائنا وأقاربنا وشئئون الأسرة من آن لآخر . ولكن خمسة أيام أسبوعياً على الأقل فاننا نعيش فى توقعات بتجتنع بالعمل أو نندمج فى انجازه فعلاً . ومما لا شك فيه أن خبرتنا وظروفنا وعلاقاتنا الشخصية من حيث ارتباطها بالعمل تؤثر على مشاعرنا واتجاهاتنا بصفة عامة . ويستطيع كل منا أن يدرك ويبرى فيما بين أصدقائه ومعارفه بعض الناس المتحمسين الذين يحبون أعمالهم ويحبون أن يتحدثوا عنها ، وهناك آخرون لا يظهرون اهتماماً أو مبالاة بالعمل ويتركون ذلك للمصدفة ، بينما نجد فئة ثالثة تنظر الى العمل على أنه مثبت لعزيمتهم ولا يحققون منه شيئاً .

ونجد الناس يؤدون العديد من الأعمال المختلفة ، ولكن ليس معنى ذلك بالضرورة أن جميع الأعمال تعتبر مصدراً للاثارة والتحدى والامتناع فان طبيعة الأعمال المختلفة تجعل من بعضها ما يشعر العامل بالضجر

(٢) سيد عبد الحميد مرسى ومحمد إسماعيل يوسف ( ترجمة ) ،



والمثل والكآبة والرتابة • وهذا يدعو الى التساؤل « ما الذى يمكن عمله بالنسبة للتناقض الواضح بين الأعمال الآلية والعاملين الذين ينشدون تحقيق الجوانب الانسانية من خلال انجاز العمل حتى يزداد حماسهم ودافعيتهم للانتاج والانجاز الأمثل » ؟ ما الذى يمكن عمله حتى نجعل الأعمال التجارية والصناعية أكثر معنى واثارة حتى تؤدى بالعامل الى الشعور بالانجاز ورفع الكفاية الانتاجية ؟

\*\*\*

### ● تطور بيئة العمل :

إذا ما عدنا بذاكرتنا الى العهد الذى كان يقوم فيه العمال المهرة بالصناعات اليدوية فى مصانع صغيرة منذ حقبة مفت • أو تذكرنا صانع الأحذية أو ميكانيكى السيارات الذى كنا نتعامل معه ، نلاحظ ما يأتى •• كان العامل الماهر يمر به رحلة تدريجية طويلة سواء من خلال التلمذة الصناعية أو التلمذة على يد العمال ذوى الخبرة الطويلة ( الأسطوات ) حتى يتعلم سر المهنة على أصولها ، وكان يشعر بالفخر والاعتزاز للأعمال اليدوية التى يقوم بها • وكان يقوم بالعمل كله بمفرده • أى ينجز صناعة الحذاء — مثلاً — من البداية للنهاية • وكان ينفذ تعليمات رئيسه أو العميل بدقة ، واضعاً نصب عينيه أنه مسئول عن انتاج السلعة بأكملها استجابة لمطالب رئيسه • أو العميل الذى يتعامل معه بما يحقق رغبات الرئيس أو العميل •

وكان يشعر بالفخر لمحافظة على سمعة المكان الذى يعمل به • ولذا كان يقرر خطوات العمل الذى يقوم به ، وكيف يواجه المشكلات التى تنشأ ، ويحدد نوعية الخامات التى يستخدمها ، وكيف ينهى الانتاج بالمستوى الذى يرضى عنه والذى يشبع حاجات العمل ورغباته •• وكان يقوم بتخطيط خطوات العمل ، ويحدد معايير الانجاز والسرعة فى الأداء وساعات العمل اللازمة ، وقد يعمل لساعات اضافية تلقائياً إذا استلزم العمل ذلك • وكان بحكم اتصاله المباشر برئيسه يدرك كل ما يحدث فى العمل وكيف تسير الأمور ونوع المشكلات القائمة أو المتوقع حدوثها

وكيف تواجه الإدارة هذه المشكلات • وحيث انه كان أخصائيا ماهرا فلقد كان لرأيه وزنه عند المسؤولين ، وكان يتطوع بأفكاره من أجل صالح العمل • وكان أمثال هؤلاء الناس يتصفون بالجدية فى العمل وبذل الجهد دون هوادة ، وكانوا يعملون بدافع أو وازع شخصي نابع من داخلهم لمواجهة تحديات العمل بحيث يبذلون طاقاتهم وما وهبهم الله من امكانيات لتحقيق أعلى انتاجية وأجودها •

ومع انشاء خط التجميع ، وظهور الادارة العلمية ، وازدياد حجم المنشأة الانتاجية بحيث أصبحت تستخدم آلاف العاملين من مختلف مستويات المهارة ، فقدت الجوانب الفريدة التى تميز بها عمل أصحاب الحرف من أعمال المهرة وخاصة جوانبها الانسانية • فلقد كان للجوانب المهنية للمنشأة الحديثة وللادارة المتطورة والاتحادات العمالية مطالب مختلفة فرضت على العامل ، واتخذ عمله طابعا مختلفا • وطبقا لنتائج البحوث<sup>(٣)</sup> المتعلقة بظروف العمل فى خطوط التجميع فى شركتين لانتاج السيارات ، اتضح أن أكبر عنصرين فى الانتاج وهما ميكنة الانتاج وسرعته وكذا نمط تكرار الواجبات ، كانا أكبر المصادر لسوء توافق العمال لما يسببانه من ضغط متزايد مع الطغيان على شخصية العاملين •

وإذا ما ألقينا نظرة على المستقبل القريب ، مع انتشار التشغيل الآلى ( Automation ) من حيث وسائله وأفكاره ومفاهيمه ، تظهر ظروف عمل مختلفة عما كان عليه سابقا • فالعمل هنا يقتضى من العامل مجرد اعداد آلة التشغيل والضغط على زر التشغيل أو الإيقاف ، بينما يقضى فترة عمل الآلة فى مراقبة العدادات واللوحات والمقاييس التى تشير الى حالة تشغيل الآلة أوتوماتيكيا • وإذا ما أشارت هذه المقاييس واللوحات الى أى عطل أو خطأ فى تشغيل الآلة ، فعلى عامل التشغيل أن ينادى فنى الصيانة الذى يقوم بمفرده بإصلاح العطل والتعامل مع هذه الآلات المعقدة • وهنا نجد أن المجهود البدنى يقل بدرجة كبيرة ، كما تقل كذلك

٣ Arthur Turner, « Management and the Assembly » (٣)

Line » . Harvard Bus, Rev., Sept. — Oct., 1955, pp. 40 — 42.

مخاطر العمل ، ويختفى عنصر المهارة اليدوية • ولتعويض هذه الجوانب • ينشأ نوع جديد من المسؤولية والمعرفة الفنية وإصدار الأحكام واتخاذ القرارات الفنية الفورية • ولا يزال العامل هنا هو سيد الآلة ، مع ظهور عوامل التوتر العصبى والمقتضيات العقلية كالفكرى والتأزر الحسى / الحركى ، والضجر والملل لتحل مكان نواحي الاشباع التى كان يحققها العمل اليدوى أو الجسمى •

ولقد تنبأ « دراكر »<sup>(١)</sup> بهذا التغيير فى نظام العمل منذ حوالى ثلاثين عاماً حيث قال : « من المتوقع مستقبلاً ألا نجد العاملين يقومون بكل شيء فى خط الانتاج •• ولكن هذا لا يمنع من وجود عدد كبير من الفنيين الذى يعملون خاف خط الانتاج فى تصميم الآلات وإصلاحها ومراقبتها أثناء العمل ، ومبرمجين للآلات وفى تحليل المعلومات • وفى ذات الوقت ستكون هناك حاجة الى وظائف إدارية جديدة تتطلب قدرة عالية على التفكير الابتكارى والتحليل واتخاذ القرارات والمخاطرة ، مما ينتج عنه زيادة عدد المديرين مع تزايد الأعباء الملقاة على عاتقهم » •



### ● الفروق الفردية فى مجال العمل :

ينصَح اختلاف الناس بعضهم عن البعض الآخر أكثر ما يتضح فى المظهر الجسمى أو الشكل العام • ومن الحقائق المعروفة والثابتة علمياً أن الاختلاف بين الأفراد هو كذلك فى القدرات والإمكانات وسمات الشخصية • ولم يغيب عن الإنسان ما بين الأفراد من فروق ، وإن ذهب فى تفسير هذه الفروق متأثراً بالمذاهب والمعتقدات السابقة • فالفروق الفردية حقيقة مسلم بوجودها مهما اختلفت التفسيرات بشأنها أو تفاوتت مدى الاستفادة بها من الناحية العملية •

ونستطيع أن ندرك أى شكل أو نمط من السلوك متدرجاً على مقياس معين • وعلى ذلك فإننا إذا ما أخذنا عينة من الناس فى مواقف مختلفة

P. Drucker ; **America's Next Twenty Years** , ( New York : Harper, 1957 ) pp. 26 — 27.

نستطيع أن نرى فروقا مختلفة فى السلوك مثل : انجاز العمل من حيث الكم والكيف والدقة ، والاستقرار فى العمل ، والانتظام فى العمل ، والمواظبة . والاتجاهات نحو العمل والمنظمة وجوانب العمل المختلفة ، والطاقة المبذولة ، والتمييز الحسى / الحركى ، والعلاقات فيما بين العاملين ، والاشباع المهني . ويمكن توضيح هذه المتغيرات والفروق فى السلوك على متصل ما بين « غير مرغوب » و « مرغوب » من حيث بعض القيم الدالة مثل وحدات انتاجية أو مقاييس أداء .

ولتوضيح ما سبق ذكره ، لنأخذ مثالا لبعض العاملين الذين ينجزون نوعا معينا من العمل ، مع الاهتمام بالفروق الفردية بين هؤلاء العاملين فى الانجاز . فغالبا ما يختلف مستوى الانجاز فيما بين العاملين ، وأحيانا يختلف مستوى الانجاز للفرد ذاته من وقت لآخر . وغالبا ما تشكل الفروق فى الانجاز توزيعا يقرب من التوزيع الاعتدالى . وإذا ما افترضنا وجود محكات ( موازين ) للانتاج — مثل عدد الوحدات المنتجة فى اليوم مثلا — نجد أن الأفراد مختلفين فى انتاجهم . وإذا بحثنا عن بعض العوامل المقترنة بانجاز هؤلاء العاملين نجد عددا من هذه العوامل ، ونجد أمامنا قائمة تتضمن العديد من المتغيرات مثل : الاستعدادات ، والخواص الجسمية ، والخواص الشخصية ، والميول ، والدافعية ، والسن ، والجنس ، والتعليم ، والخبرة ، وعددا من المتغيرات الشخصية . وبالإضافة الى ذلك فقد تشمل القائمة عددا من المتغيرات الموقفية مثل : طرق العمل ، وظروف العمل البيئية ، وترتيبات العمل ، وطبيعة المنشأة ، ونوع التدريب والاشراف ، والحوافز ، والبيئة الاجتماعية<sup>(٥)</sup> .

ان الاختلافات والفروق بين الأفراد ظاهرة عامة نلاحظها دائما بين الناس فى جميع الأنشطة . ولقد أصبح رجال الصناعة الآن يدركون

---

E. Mc Cormick , and J. Tiffin; **Industrial Psych-** (٥)  
**ology.** ( 2 nd ed. ) . ( London : Allen & Unwin, 1975 ), pp. 21 —  
26 .

ضرورة الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية سواء عند اختيار العاملين أو تدريبهم أو تقييم أدائهم أو عند التعامل معهم بصفة عامة • ونشير فيما يلي الى الفروق الفردية وأثرها على الانتاج<sup>(٦)</sup> :

١ - **الفروق فى الصلاحية للعمل** : يتطلب النجاح فى أى عمل من الأعمال أن تتوفر بعض القدرات والاستعدادات فيمن يؤديه • وتوجد عادة بين الأفراد فروق واضحة بالنسبة لهذه القدرات والاستعدادات • فإذا ما طبقنا اختبارا للذكاء وآخر للمعلومات الميكانيكية لمجموعة من العاملين فى إحدى الصناعات الميكانيكية ، ووزعنا الدرجات على منحنى : فاننا نلاحظ تفاوت الاجابات بشكل واضح مما يدل على أن الفروق فى مستوى الذكاء كبيرة ، وكذا فى صلاحيتهم للعمل كما تتضح من نتائج اختبار المعلومات الميكانيكية • وتدل هذه النتائج على أنه من المشكوك فيه أن ينجح العمال الذين حصلوا على درجات منخفضة سواء فى اختبار الذكاء أو فى اختبار المعلومات الميكانيكية • ولا شك فى أن مثل هذه الفروق الواضحة فى صلاحية العمال للعمل الذى تقدموا له يوضح ضرورة الاهتمام بتنظيم عملية انتقاء العاملين فى مختلف المستويات ، بحيث يراعى تقدير درجة صلاحيتهم للعمل تقديرا علميا سليما باستخدام الوسائل والمقاييس الموضوعية •

٢ - **الفروق فى كمية الانتاج والانجاز** : هناك الكثير من الأدلة والشواهد التى تتعلق بالفروق الفردية فى انجاز العمل • وفى كثير من الظروف يكون لهذه الفروق قيمة ودلالة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للكفاية الانتاجية وما يترتب عليها من حوافز واعتبارات وعند تحليل مدى اختلاف انجاز العاملين فى مختلف الأعمال فاننا عادة نلجأ الى توضيح ذلك الفرق على شكل نسبة بين انتاجية أقل العاملين انتاجا الى أكثرهم انتاجا • وبالإضافة الى الفروق فى الانتاجية نجد هناك فروقا واضحة فى جوانب

(٦) سيد عبد الحميد مرسى ، علم النفس والكفاية الانتاجية ، ( القاهرة :

مكتبة وهبة ، ١٩٨١ ) ، ص ٢٦٤ - ٢٦٩ ،

أخرى مثل جودة الانتاج ، ومعدل الانتاج ، والعدم ( التالف ) ، وحوادث العمل ، وتقييم أداء العاملين ، والانتظام فى العمل ، وما أشبهه . ان معرفتنا بهذه الفروق الفردية فى الانتاج أهمية كبيرة فى الصناعة . ففى توضيح لنا أهمية انتقاء العاملين بطريقة سليمة ، بحيث يوضع كل فرد فى العمل الذى يتناسب مع قدراته واستعداداته ، وبذلك نضمن نجاحه فى عمله واسهامه فى تحقيق الكفاية الانتاجية . ولا شك أن تكاليف الانتاج تتأثر كثيرا بوجود بعض العاملين ممن يقل انتاجهم عن المعدل المطلوب . فعلى الرغم من أن العاملين فى مصنع واحد يستخدمون آلات متشابهة ، ويعملون فى ظروف متشابهة ، ويستهلكون من الخامات مقادير متساوية تقريبا ، الا أننا نشاهد بعض العاملين ينتجون أقل من المعدل المطلوب ، وهذا يعنى أنهم يكلفون المصنع أكثر مما ينبغى مما يؤثر بدورته على تكلفة السلعة المنتجة وربحية المصنع أو الشركة .

**٣ - الفروق فى الاستفادة من التدريب :** يظهر العمال كثيرا من الفروق فى قدرتهم على التعلم ومدى استفادتهم من التدريب . فالبعض منهم يستطيع الوصول الى المستوى المطلوب من الكفاية بعد فترة محددة من التدريب ، والبعض الآخر يحتاج الى فترة أطول من التدريب لتحقيق المستوى المطلوب من الكفاية ، بينما يعجز البعض عن تحقيق هذه الكفاية مهما طال أمد التدريب . ولهذه الفروق فى مقدرة العاملين على الاستفادة من التدريب فى وقت محدد أهمية كبيرة فى الانتاج ، حيث ان البرامج التدريبية تكلف المؤسسات نفقات كبيرة ، سواء أكان التدريب داخليا أم خارجيا . فمن المعلوم أن العاملين يتقاضون عادة أثناء التدريب أجورا أكبر مما يستحقون فعلا ، حيث ان انتاجيتهم أثناء فترة التدريب تكون دون المستوى كما وكيفا ، كما أنهم يتعرضون لانتلاف خامات ومنتجات عديدة أثناء فترة التدريب ، وقد يتسببون فى انتلاف بعض الأدوات والآلات مما يزيد عبء الخسارة المادية للمؤسسة . وبالإضافة الى ذلك ، فإننا نجد بعض العاملين يحتاجون الى اشراف محكم ومباشر من المشرفين لفترة طويلة ، مما يعطل اشرافهم على باقى

العاملين + وقد يحدث أيضا أن يحتاج هؤلاء العاملون الى الاشراف المستمر والتوجيه المباشر من بعض قدامى العاملين المورة المحنكين ، مما يؤدي بدوره الى تدنى مستوى انتاجية العاملين المشرغين ويؤدي الى زيادة نفقات التدريب .

مما سبق يتضح ضرورة الاهتمام بانتقاء العاملين على أسس علمية سليمة ، بحيث يستطيعون الاستفادة من التدريب في أقصر وقت ممكن .

٤ - الفروق في المواظبة والاستقرار في العمل : توجد فروق بين العاملين من حيث الالتزام بالمحافظة على مواعيد العمل وعدم التغيب أو التأخير . ولا شك أن غياب بعض العاملين وعدم التزامهم بالمحافظة على المواعيد المحددة للعمل يؤدي الى ضعف الكفاية الانتاجية . كما يؤثر على معنويات باقى العاملين . وغالبا ما ترجع عدم المواظبة والغياب الى بعض الخصائص الشخصية للعاملين ، والى اتجاهاتهم نحو العمل . ودافعيتهم ، ومدى شعورهم بالانتماء للمؤسسة والعمل ، والى بعض الظروف البيئية في العمل .

وتوجد أيضا فروق بين العاملين من حيث استمرارهم واستقرارهم في العمل لمدة طويلة ، وعدم انتقال بين الأعمال المختلفة الذى يؤدي الى انفكاك العمالة ( دوران العمل ) . ولا شك أن استمرار الفرد في عمله واستقراره أمر له أهميته ، وخاصة أن تدريب العاملين يكلف المؤسسات نفقات كبيرة . لذلك كان من الضروري أن يستمر الفرد في عمله عدة سنوات بعد انتهاء فترة تدريبه ، كى يغطى نفقات تدريبه وحتى يستطيع المؤسسة الاستفادة من خبرة العاملين المدربين لفترة طويلة .

وتوضح بعض الدراسات أن عدم تناسب درجة صعوبة العمل مع قدرات الفرد وامكاناته من العوامل الهامة التى تسبب كثيرا من حالات عدم الاستمرار أو الاستقرار في العمل . فقد اتضح من بعض هذه الدراسات أنه من الممكن التقليل من تنقلات العاملين بدرجة كبيرة اذا راعينا انتقاء العاملين بحيث تكون درجة المهارة المطلوبة وصعوبة العمل متناسبة مع امكانيات العاملين . وظهر من نتائج هذه الدراسات أن عدد

التنقلات التي تحدث بين العاملين ضعاف المقدرة والذين يقومون بأعمال سهلة يعادل تقريبا نصف عدد التنقلات التي تحدث بين العاملين ذوي المقدرة العالية الذين يقومون بأعمال سهلة . ويحدث عكس ذلك في الأعمال المعقدة . فان عدد تنقلات العاملين ضعاف المقدرة يفوق كثيرا عدد تنقلات العاملين ذوي المقدرة العالية<sup>(٧)</sup> .

٥ — **الفروق في الاستهداف للحوادث :** أوضحت دراسات عديدة وجود فروق فردية في القابلية للوقوع للحوادث أي «الاستهداف للحوادث» (Accident Proness) فبعض الأفراد يكونون أكثر استهدافا للحوادث من غيرهم ، وأن المسؤولين عن أكثر الحوادث في أي مصنع هم الواقع نسبة ضئيلة من العاملين . وتشير إحدى الدراسات الخاصة بتوزيع الحوادث التي وقعت في فترة ستة شهور بأحد مصانع السيارات الذي يعمل به ٦٨٠ عاملا إلى أن ٢٦٨/ من العمال لم يتعرض لحوادث على الإطلاق ، وأن ٢١٨/ منهم استهدف لحادثة أو حادثتين ، وأن ١٨٧/ منهم تعرض لثلاث أو أربع حوادث<sup>(٨)</sup> . وهناك العديد من الدراسات التي أوضحت علاقة الفروق الفردية والجماعية بالاستهداف للحوادث نخلص منها بما يأتي<sup>(٩)</sup> :

- لعنصر « الجنس » تأثيره في التعرض للحوادث ، إذ اتضح أن النساء أكثر تعرضا للحوادث من الرجال وخاصة في قيادة السيارات .
- لعنصر « السن » تأثيره على الحوادث ، فكلما تقدم الفرد في السن كان أقل تعرضا للحوادث .
- لعنصر « الخبرة » تأثيره في التعرض للحوادث ، فكلما ازدادت خبرة الفرد كان أقل تعرضا للحوادث .

E. Mc Cormick, and J. Tiffin; Op. Cit., ch.2. (٧)

(٨) محمد عثمان نجاتي ، عام النفس الصناعي ( ط ٢ ) . ( القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٦٤ ) ، ص ١٠ — ١١ .  
(٩) فرج عبد القادر طه ، سيكولوجية الحوادث واصابات العمل . ( القاهرة : الخانجي ، ١٩٧٩ ) ، ص ٥٥ — ٨٣ .



-- ٧٥ --

— لعنصر « الذكاء » تأثيره على الاستهداف للحوادث ، فكلما قل معدل ذكاء الشخص كان أكثر تعرضا للحوادث .

— هناك علاقة بين السرعة الادراكية والسرعة الحركية والاستهداف للحوادث ، فكلما قلت السرعة الادراكية والسرعة الحركية للفرد ازداد استهدفه للحوادث .

— هناك علاقة بين الحالة الانفعالية للفرد واستهدفه للحوادث ، فقد اتضح أن أغلب الحوادث وقعت للأفراد في فترات حالاتهم الانفعالية الهابطة وهي عادة ترجع الى الانزعاج والخاوف ، والمشكلات الأسرية ، والتعب والاجهاد ، والاضطرابات الانفعالية .

\* \* \*

#### ٥ — تحسين مستوى الانتاجية ( المدخل الانساني ) :

ليس هناك ما يعادل زيادة الانتاجية في التنظيمات الادارية والصناعية من حيث الأهمية . وهناك العديد من الأسباب لذلك . .  
أولها ، أن الانتاجية تتيح الفرصة للحصول على أجور مرتفعة وحوافز ، مما يؤدي بدوره الى رفع مستوى المعيشة للعاملين . وثانيها ، أن تحسين الانتاجية يرفع من مستوى الاقتصاد القومي بحيث يستطيع الصمود أمام المنافسة العالمية . وثالثها ، أن الأشخاص المنتجين يحققون الاشباع الاقتصادي والاجتماعي والمهني في حياتهم ، حيث يشعرون بعائد ما يبذلونه من جهد في انجازهم ، وهذا الاشباع هو بالضرورة أحد العناصر الأساسية لتحقيق التوافق والصحة النفسية السليمة .  
واذا وضعنا في اعتبارنا أصحاب الأعمال والمساهمين فيها ، نجد أن رفع مستوى الانتاجية يحقق لهم ما يطمحون اليه من ربحية .

واذا ما نظرنا الى الدور الأساسي للانتاجية في تطور المجتمع ، فاننا سنواجه بالعديد من المداخل التي تحاول رفع الانتاجية ، وقد نجد بعض هذه المداخل لا يصلح للتطبيق ، بينما نجد البعض الآخر جديرا

بالاهتمام وتعطينا حولا - عملية لزيادة الانتاجية • وسنناقش هذه الجوانب فيما يأتي (١٠) :

### ١ - الأجر :

كانت هناك فكرة سائدة تفترض بأنه مع زيادة الأجر تتحسن الانتاجية ، ولكن هذا كان أساس الأجر بالقطعة حيث كان العامل يكافأ حسب انتاجه • ولكن ليست العلاقة بين الأجر والانتاجية بهذه البساطة ، فهي أكثر تعقيدا من ذلك • فمن الواضح أن هناك طرقا لاستغلال العاملين باسم الأجر من أجل رفع مستوى الانتاجية • واننا ندرك أن تنمية الانتاجية وزيادتها عن معايير معينة لا يتفق مع شرعية العمل ، كما يرفض العاملون فكرة الضغط عليهم لزيادة الانتاجية تحت شعار من زيادة الأجر •

### ٢ - الادارة العلمية :

لقد شهدت بداية القرن الحالى ظهور مدخل جديد لزيادة الانتاجية • فقد نادى « فردريك تايلور » بالادارة العلمية وحمل لواءها ، ونتج عنها نظاما صناعيا جديدا لدراسة الوقت والحركة • ومعزى هذا النظام هو أن يتولى المهندس الصناعى تحليل العمل الى حركاته الأساسية ثم يستبعد كل خطوات أو حركات غير ضرورية ، ثم يعيد تنظيم العمل والواجبات المشتمل عليها مرة أخرى بالطريقة التى تجعل جميع جهود العامل ، ووجهة نحو الانتاجية فقط •

وقد نشأ عن تطبيق الادارة العلمية مقاومة وعزوف من العاملين ، حيث كانوا يرون زيادة الانتاجية وتحسينها دون أى نفع مادى يعود عليهم ، وهكذا كانوا يشعرون بأنه يساء استغلالهم • وعلى الرغم من ذلك ، فقد ظلت الادارة العلمية وتطبيقاتها فى مجال العمل مدخلا هاما يستهدف تحسين الانتاجية ، وتجد موالين لها على مر الأيام •

---

R : Blake , and J . Mouton ; **Productivity : The** ( ١ . )  
**Human Side.** ( N.Y; AMACOM, 1981 ) pp. 2 — 10.

### ٣ - انتقاء العاملين :

يظهر حركة الاختبارات النفسية تراكب معها فكرة أن بعض الناس أكثر إنتاجية من الآخرين . وعلى ذلك . إذا أمكن اختبار أفضل العاملين من خلال تطبيق الاختبارات النفسية وإجراء المقابلة الشخصية ، فإنه يمكن بالتالى تعزيز الانتاجية بانتقاء هؤلاء العاملين لانجاز الأعمال التى تناسبهم . وعلى الرغم مما تؤديه الاختبارات النفسية فى هذا الصدد . إلا أنها تجد بعض العزوف والمقاومة من العاملين بسبب ما ينتج عنها من تمييز بين العاملين ، إذ أن بعضهم قد استفاد من تعليمه وميزاته دون الآخرين .

### ٤ - التدريب :

يعتبر التدريب من بين الأفكار التى أثبتت قيمتها فى تحسين الانتاجية ، وخاصة مع العاملين الجدد . والفكرة الأساسية هنا هي أن العامل الذى أمكن تعليمه كيف ينجز العمل بسرعة ودقة سيصبح أكثر إنتاجية فى أقصر فترة ممكنة ، بما يعود عليه وعلى المنشأة بالنفع . ويصدق هذا ، ليس بالنسبة للعاملين الجدد فقط ، ولكن يصدق كذلك مع قدامى العاملين الذين يواجهون مسئوليات متزايدة ومعقدة فى العمل . وعلى الرغم من ذلك ، فإن التدريب أيضاً لا يلتقى الترحيب والحماس دائماً من جانب العاملين . . . فإن بعض العاملين يخشون ألا يكونوا على المستوى اللائق من سرعة التعلم ، وبذلك يعرضهم التدريب لمواقف حرجة هم فى غنى عنها .

### ٥ - الإشراف :

هناك افتراض قائم بأن المشرف هو مفتاح تحسين الانتاجية . وهذا يعنى أنه إذا كان المشرف متفهماً لمواجبات عمله ولديه اتجاهات طيبة نحو مرؤوسيه ، فإنه يستطيع حينئذ أن يتعامل معهم بطريقة جيدة فعالة . وبهذا يكتسب ثقتهم وولاءهم ويستطيع أن يثير دافعيتهم نحو إنتاج أفضل . ومما لا شك فيه أن تدريب المشرفين يساعدهم على العمل

بطريقة أفضل مع الناس ومن خلالهم لزيادة الانتاجية ، ولكن قد يؤدي هذا المفهوم الى خفض الانتاجية \* ، فبعض المشرفين لديهم مفهوم خاطيء بأن الرسالة الانسانية تقتضى أن يكون لطيفا وطيبا مع مرؤوسيه ، وأن يتغاضى عن أخطائهم فى الانتاج ، وكل هذا فى سبيل أن يحظى بحب العاملين له وتقديرهم اياه واعتباره شخصا لطيفا \* .

## ٦ - الدافعية :

لقد كانت الدافعية دائما عنصرا هاما لزيادة الانتاجية ، وهى تعمل بطريقتين :

( ا ) **الخوف** : من الممكن اثارة الدافعية عن طريق الخوف ، وهذا يعنى أن يعرف العاملون اما الانتاجية أو العقاب \* ولقد كان الخوف أحد العناصر الأساسية المثيرة للدافعية منذ قرن مضى ، ولكن اتحادات العمال ونقاباتهم أنشئت لحماية العاملين من التهديد ولحماية حقوق العامل فى الشكوى اذا شعر بظلم وقع عليه \* وكان العامل يجد فى برامج الرعاية الاجتماعية ما يقلل من مخاوفه من البطالة والتعطيل \* وهكذا أصبح من العسير على المشرفين والمديرين استخدام التهديد كوسيلة لزيادة الانتاجية \* .

( ب ) **الشعور بالولاء والانتماء** : مع ضعف تأثير الخوف كمثير للدافعية ، أخذ الشعور بالانتماء والولاء وروح الفريق ينتشر بين العاملين \* فمن الموثوق به أن الانتاجية تزداد وتزدهر من خلال تنمية الحماس للعمل \* ويتم هذا من خلال ابلاغ العاملين ، بطريقة انفعالية يشوبها الود والتفاهم ، معنى أن « يكسب » الشخص ، والطريق الى الكسب هو أن يكون الشخص اليوم أفضل مما كان عليه بالأمس \* ويمكن لدافع الكسب والانتماء للعمل أن يكون ذا تأثير طيب من خلال التغلب على الشعور بالفتور والخمول من أجل حصيلة طيبة اليوم أفضل مما كان عليه الأمر بالأمس ، مما يعود على الفرد والجماعة العاملة والمنشأة بالكسب الوفير \* ولكن هذا الدافع أخذ يضمحل مع تغير ظروف العمل وتطور وسائل الانتاج \* .

## ٧ - المشاركة :

يقصد بها أنه على قدر اندماج العاملين فى تحديات الانتاج بقدر ما يصبحون أكثر انتاجية ، وهنا نجد المشرف يعمل للحصول على مشاركة العاملين دون أن يذكر لهم على وجه التحديد ما يفعلونه • وهنا يجد العاملون أنفسهم مندمجين فى موقف العمل بكل كيانهم ويحققون الكفاية الانتاجية •

وهناك ثلاثة مداخل للمشاركة :

### ( ا ) اعادة تخطيط العمل :

وكان يسمى « توسيع نطاق العمل » أو « اثراء العمل وتدعيمه » ، وهى كلها تشير الى فكرة مؤداها أن الشخص الذى يندمج فى اعادة التفكير فيما يقوم به من عمل وما يحتويه من واجبات ، فانه بالتالى — ومن خلال المساعدة الفنية — يرغب فى توسعة العمل وانتشاره من خلال القيام بشتى الأنشطة الرأسية والأفقية ويبدأ فى تحمل مسئولياتها • وهذا من شأنه أن يزيد من تعقد العمل فى شتى الاتجاهات ، وبمجرد أن يزداد تعقد العمل فانه يتطلب المزيد من التفكير والاندماج ، ولذلك نرى الشخص يشارك فى رفع مستوى الانتاج عما كان عليه مسبقا •

### ( ب ) الادارة بالأهداف والنتائج :

الفكرة الأساسية هنا أنه عندما يشترك الشخص فى وضع الأهداف ، فانه يصبح أكثر اندماجا واهتماما فى بذل طاقته لتحقيق هذه الأهداف ، والنتيجة — حتماً — هى المزيد من الانتاجية • ويرى الكثيرون أن المكاسب الناتجة عن الادارة بالأهداف والنتائج ايجابية ولكنها قصيرة المدى • فهذا المدخل ينجح فى البداية ، وبعد تحقيق الأهداف يصبح كئيها من خلال التكرار ، وبالتالي يعود نظام العمل الى سيرته الأولى •

### ( ج ) دورات الجودة :

وهى مشتقة أساسا من الخبرة اليابانية ، حيث يجتمع عدد من العاملين ويناقشون كيفية تحسين مستوى الانتاج كماً وكيفاً • وهذه العملية تنطوى على مبدأ يقول بأن الذين يؤدون العمل لديهم أفكار عديدة

نتعلق بكيفية أداء العمل بطريقة أفضل ، وعندما يجدون آذاناً صاغية لأرائهم ويجدون أن توصياتهم وضعت موضع التنفيذ ، فإن الانتاجية تتحسن كما وكيفا •

وتبدو هذه الأفكار منطقية ، ولكن هناك بعض القيود عند التنفيذ ، خاصة عندما تكون اتجاهات العاملين سلبية نحو الادارة والمنشأة • فمعظم هذه الجلسات أو الاجتماعات تجرى فيها المناقشات بطريقة سطحية ، وتفتقر الى التفكير البناء المتعلق بكيفية تحسين الانتاجية • وقد نجد من العاملين مقاومة لكل تغيير أو كل جديد ، ويتلمسون الأخطاء عند تطبيق أية فكرة جديدة لم تجد صدى في نفوسهم •

#### ٨ — الأنساق الاجتماعية / التكنولوجيا :

كل عمل يستند الى اعتبارين أساسيين • أحدهما يتعلق بأفضل النظم التكنولوجية التي تحقق الكفاية الانتاجية ، والآخر يختص بأحسن تنظيم اجتماعي يجعل الموارد البشرية تستند الى الجوانب التكنولوجية ، وهذا ما يسمى بالمدخل الاجتماعي / التكنولوجي • فقد اتضح أن العاملين عندما يندمجون في إعادة التفكير بشأن الجانب الاجتماعي مع الجانب التكنولوجي للانتاج ، فإنهم غالباً ما يجدون وسائل أفضل لتنظيم أنفسهم حتى يحصلوا على المكاسب التي يكفلها استناد النسق الاجتماعي الى الانتاجية •

ومما لا شك فيه أن المعدات الحديثة التي يستخدمها العامل تؤدي الى انتاجية أفضل مما لو استخدم العاملون معدات بالية أو قديمة • والواقع أنه عندما نحسب تكلفة المعدات الحديثة في مقابل تخسين مستوى الانتاجية فإننا نجد أن هذه الآلات والمعدات الحديثة تسهم بقسط كبير في حل الانتاجية • ويلاحظ حالياً أن المهارة في تصميم الآلات والمعدات قد تقدمت بدرجة أنه أصبح من المتوقع في السنوات القادمة أن يقوم الانسان الآلي ومشتقاته وسينشر ويسهم بقسط وافر في تحسين مستوى الانتاجية ويقلل من استخدام القوى البشرية في الانتاج فيما عدا أعمال الصيانة •

## العوامل المؤثرة على الدافعية للعمل والانتاج

اننا ندرك دون شك وجود فروق غي الانتاجية بين المؤسسات المختلفة ، بل وبين الادارات المختلفة فى المؤسسة الواحدة \* ويكرس المديرين جزءا كبيرا من وقتهم لمحاولة التعرف على أسباب هذه الفروق \* فأحيانا تقع مسئولية الانتاجية المنخفضة على الادارة ذاتها : كنتيجة حتمية لضعف التخطيط أو السياسات غير الملائمة أو غير الفعالة أو سوء العلاقات فيما بين خط الانتاج والادارة ، وما أشبه \* وأحيانا ترسب الادارة العليا عبء مسئولية ضعف الانتاج على مدير الانتاج بالمؤسسة أو المشرفين الذين لا يستطيعون تنمية علاقات يشربها الثقة المتبادلة والتعاون مع الرؤوسين \* وفى كثير من الأحيان نجد العاملين غير مباليين بموضوع الانتاجية ، فنراهم غير مواطنين فى العمل ويكثر غيابهم وترتفع نسبة دوران العمل لديهم \* وهم غير مهتمين بالعمل ويعتبرون أن الانتاجية لا تعنيهم طالما أن الادارة العليا لا تهتم بمشكلاتهم \* وقد توضح احدى هذه الأسباب أو كلها ضعف الانتاجية كماً أو كيفاً أو زيادة تكلفة الانتاج \*

واننا نجد التنفيذيين فى المنشآت الانتاجية يرددون أن الادارة العليا لا تستفد أكثر من نصف الامكانيات البشرية \* وفى نفس الوقت نرى العاملين والمشرفين يرددون شكائاتهم وما يشعرون به من احباط واتجاه سلبي نحو الادارة العليا لعدم محاولتها التعرف على احتياجات العاملين والمشرفين واتجاهاتهم \*

\*\*\*

## ● كيف يشعر العاملون نحو عملهم :

لكي يمكن الوصول الى حل للمشكلات التى ذكرت فى الفقرة السابقة ، قامت هيئات ادارية عديدة بخطوات ايجابية فعالة كى يصلوا الى حقيقة شعور العاملين نحو بيئاتهم المهنية \* فلقد حاولت الادارة أن تتفهم اتجاهات العاملين نحو جوانب معينة فى العمل مثل :

( ٦ — العلاقات الانسانية )

الأجر ، والإشراف ، والاتصال ، والأمن والاستقرار ، وفرص التقدم .  
 واستخدمت الإدارة المدخل العلمى الشائع وهو أسلوب الاستقصاء المعد  
 بعناية . حيث يوزع على جميع العاملين بالمنشأة ، وكان العاملون  
 يقومون بالإجابة عن أسئلة الاستقصاء أثناء ساعات العمل ويسلمونه  
 الى المشرف دون ذكر أسمائهم . وقد أوضحت الاجابات ما قامت به  
 الادارة من حيث علاقات العاملين وكذا مواطن الخطأ فى برامج العلاقات  
 الانسانية التى تطبقها .

ويعتبر البحث الذى قام به مركز العلاقات الصناعية بجامعة  
 شيكاغو من أكثر بحوث الاتجاهات شمولاً<sup>(١١)</sup> ، باستخدام « اختبار  
 العاملين » (S.R.A. Employee Inventory) . ويتكون الاستقصاء من  
 ثمانية وسبعين سؤالاً مقسمة فى ١٤ مجموعة تغطى جميع جوانب موقف  
 العمل ، مع إتاحة الفرصة لكل من العاملين ليسجل مشاعره عن بيئة  
 العمل . وكانت أسئلة الاستقصاء مصممة ببساطة ، مثال ذلك :

موافق غير متأكد لا أوافق

— هناك ضغط كبير فى عملى .

\*\*\*\*

— الناس الذين أعمل معهم يتألفون بعضهم

\*\*\*\*

مع البعض الآخر .

— يعمل رئيسى باخلاص للحصول على

\*\*\*\*

أفكارنا عن كل ما يختص بالعمل .

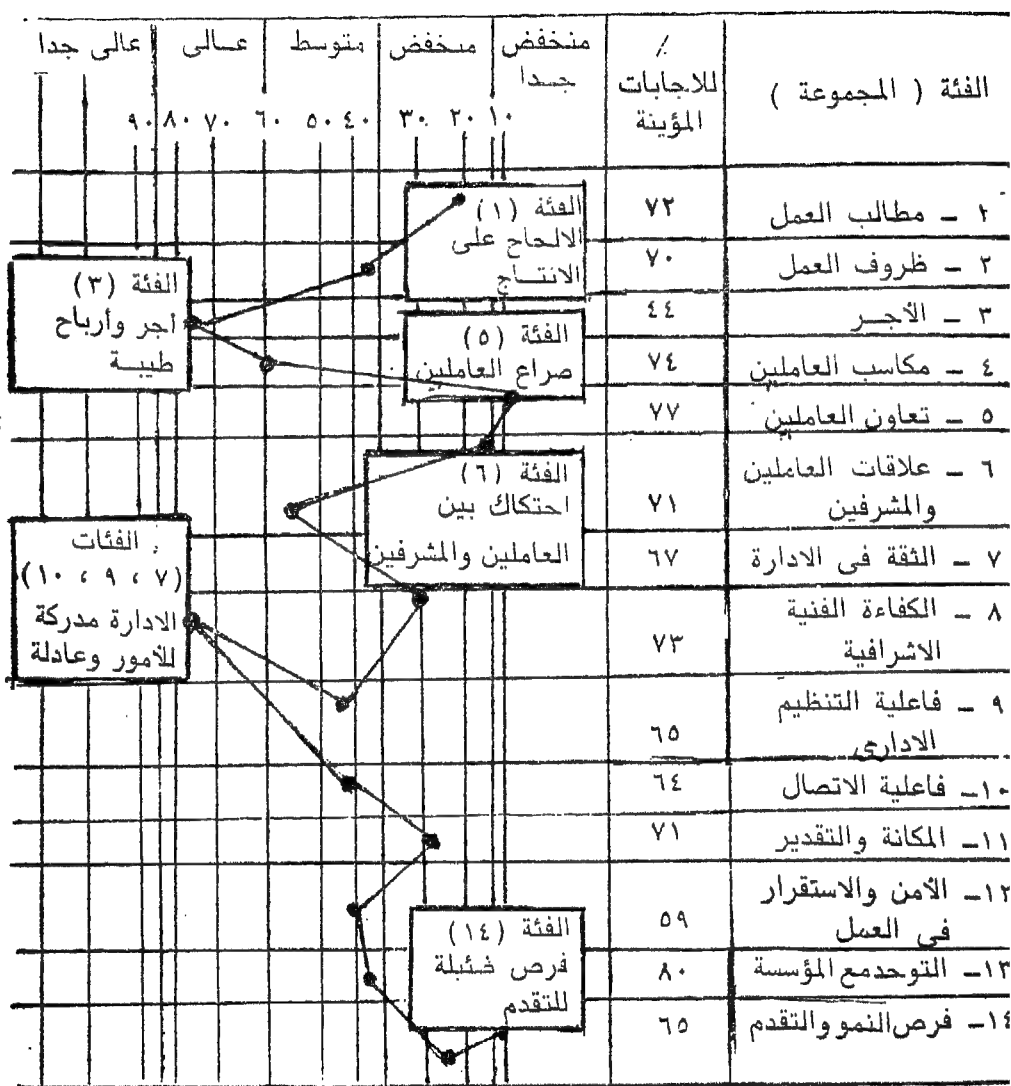
وعقب استكمال العاملين للاستقصاءات ، قام فريق البحث بتسحيحها  
 بالنسبة لكل مجموعة من مجموعات الأسئلة وحل النتائج وأوضح  
 الارتباطات المختلفة فيما بينها ، بحيث تعطى رجال الإدارة صورة  
 واضحة شاملة عن شعور العاملين نحو أعمالهم فى الإدارات والأقسام  
 المختلفة . بالإضافة الى مستوى الروح المعنوية فى المؤسسة عامة .

(١١) R. Saltonstall; Human Relations in Administration.

Op. Cit., p. 156 .



ويوضح الشكل رقم (١) نتائج البحث الذي طبق على ٥٠٠,٠٠٠  
من العاملين (١٢) :



شكل رقم (١) - كيف يشعر العاملون نحو عملهم

O. Moore and R. Burns ; « How Good Is Good » (١٢)  
Morale ? » Factory Management & Maintenance , Feb., 1956,  
p. 130 .

وقد جمعت بيانات هذا البحث من العاملين الذين يشغلون مختلف أنواع المهن فى قطاع كبير من الأعمال والصناعات ، بحيث كانت العينة ممثلة للتجارة والصناعة فى أعمال الانتاج ، والأعمال المكتبية ، وأعمال الخدمات ، والإشراف ، والإدارة الوسطى ، والإدارة العليا .

\*\*\*

### ● ماذا يريد العاملون من عملهم :

يبدو من المعقول القول بأن معظم المديرين يتناولون موضوع العلاقات الانسانية بقولهم « علينا أن نعمل ما نعتقد أنه أفضل الأشياء لاشباع حاجات العاملين ويؤدي بدوره الى أعلى انتاجية بأقل تكلفة » . ولم يوضع فى الاعتبار ما يشعر به العاملون أنفسهم نحو جوانب الاشباع والرضا التى ينشدهونها من عملهم . وعلى أى الحالات ، فان البحوث والدراسات فى مجال اتجاهات العاملين تشير الى أهمية التعرف على ما يريدونه من عملهم من حيث اشباع حاجاتهم ورغباتهم .

ولقد أصبحنا ندرك الآن حقيقة هامة هى أن ما يحصل عليه العامل من أجر ومكاسب مادية ما هى الا جزءا ضئيلا من الحاجات التى ينبغى على الادارة اشباعها بالنسبة للعاملين من أجل تحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وبالتالي تحقيق الكفاية الانتاجية . ولسنا ننكر أهمية الأجر بالنسبة للعاملين ، ولكن هناك وجهات نظر مختلفة ومتضاربة بالنسبة لدلالة الأجر كعنصر أساسى فى اثارة دافعية العاملين . . فهناك وجهة نظر تقول بأن نظام الأجر حسب الانتاج يلقى اهتماما كبيرا من شباب العاملين ، بينما ينظر اليه قدامى العاملين نظرة مختلفة اذ تتوفر لديهم الخبرة والمهارة ولكن تنقصهم السرعة والوفرة فى الانتاج . ومن ناحية أخرى فان تفاوت الأجور بين الأعمال المختلفة فى المنشأة له دلالة . . فالأجور تعتبر من الرموز الهامة التى تشير الى المكانة أو الأهمية المرتبطة بالعمل . فعندما يشعر العاملون بأن أجورهم تخرج عن المألوف فانهم يطالبون بتعديل نظام الأجر بما يتلاءم مع المكانة والأهمية الخاصة بالعمل .

وهناك وجهة نظر مختلفة ، فقد اتضح من البحوث أن كثيرا من العاملين الذين يؤدون أعمالا روتينية كثيفة تبعث الضجر فى نفس العامل ، فانه بالتالى يطالب بالمزيد من الأجر . وقد علق أحد الكتاب على ذلك بقوله (١٣) :

« اذا كان لديك عاملون يشعرون بعدم المبالاة وعدم الاهتمام بالعمل وتنقصهم الدافعية الحقيقية . والذين لا يشعرون بالانتماء للعمل أو للمنظمة ، فانهم سيسلكون فى عملهم بطرق غير مألوفة . وفجأة ودون أن يشعروا تصبح النفود لديهم أكثر أهمية من العلاقات الانسانية » .

وتحت هذه الظروف يرى العاملون فى أعمالهم جوانب قائمة أو نوعا من الجزاء أو العقاب يدفعونه فى حياتهم . وطالما أنهم لا يجدون فرصة للنمو أو التقدم من خلال ما يبذلونه من جهد فى اطار نظام يحقق قدرا ضئيلا من الاشباع والرضا . فانهم قد يلجأون الى التراخى فى العمل والتركيز على زيادة الأجر كمخرج من هذا الموقف . وهكذا نجد أن زيادة الأجر تصبح لها دلالتها بالنسبة للعاملين فى مثل هذا الموقف .

وعندما يشعر العاملون بأن مخدومهم يدفع لهم أجراً طيباً ، فانهم يحولون اهتماماتهم الى حاجات أخرى شخصية ومعنوية . وقد عبر عن هذا رأى بعض الرواد فى مجال الادارة بقولهم (١٤) : « ان بعض الحاجات أساسية أكثر من غيرها ، وتلك التى هى أقل الحاجات تصبح حاجات واقعية ملحة بعد اشباع الحاجات الأساسية » . ومن أمثال الحاجات الشخصية والمعنوية ما يوصف بكلمات مثل « المشاركة » ،

Chris Argyris; « The Individual and Organizational (١٣) Structure. « Personnel Practice & Policy : The Changing Picture. AMA Personnelseries, 168 , 1956, pp. 7 — 8 .

Mason Haire and Josephine Gottsdanker, « Factors (١٤) Influencing Industrial Morale » : Personnel , May 1951, p. 451.

« والاعتراف والتقدير » ، « والاستشارة » ، « والأمن والاستقرار » ،  
 « والاتصال » . وحيث ان هذه الحاجات غير ملموسة فانها تختفى  
 عن الادراك والمعرفة الواعية للادارة ولا تحس بها وتتجاهل أهميتها  
 بالنسبة للعاملين . ويعمل حاليا المديرون المحنكون على توجيه أنشطة  
 العلاقات الانسانية بحيث تشبع المزيد من هذه الحاجات نظرا لأهميتها  
 بالنسبة للعاملين . ولكن تنشأ أحيانا بعض المتاعب والمشكلات عندما  
 تعنى بعض هذه الحاجات مفاهيم ومدرجات مختلفة لدى المديرين .  
 فمثلا عندما يحاول المديرون اشباع الحاجة الى « الأمن » ، فقد يتبنون  
 خطة أو سياسة تشبع الأمن من وجهة نظرهم — كمديرين — وكما يدركون  
 ويتفهمون « الأمن والاستقرار » ، وليس كما يريده أو يراه العاملون .  
 وانه لمن الأهمية بمكان أن يدرك المديرون أن اتجاهات العاملين  
 غامضة ومتغيرة فى الغالب . فاستجابات العاملين لخطط المنشأة  
 وسياساتها ونظمها تعتمد على اعتبارات عديدة وقد تكون متضاربة .  
 فمثلا قد يشعر الموظف بالسعادة لوجود فرصة يغتنمها ليحصل على  
 ترقية داخلية ، ولكن قد ينتج عن هذه الترقية بعض الخسارة  
 أو التنازلات فى مجال الأمن والاستقرار فى العمل ، أو قد ينقل للعمل  
 مع جماعة أخرى من العاملين ينظرون اليه على أنه دخيل على الجماعة  
 وليس أحد أفراد « شلة العمل » .

\*\*\*

## ● الرضا عن العمل ( الاشباع المهنى ) :

### أولا — دور العامل :

بعد أن ناقشنا ما يريده العاملون من أعمالهم ، علينا أن نحقق  
 التوازن بين ما يريدونه ووجهات نظرهم الخاصة بجوانب الرضا  
 والاشباع التى يتوقعونها من العمل . وحيث ان كل فرد فى العمل  
 يربط هذه الاشباعات بقيم متغيرة باستمرار ومتجددة ، فمن الضروري  
 أن يتحقق هذا التوازن . وعلاوة على ذلك ، فعلى الادارة أن تحافظ

على جعل حاجات العاملين متناسبة مع حاجات المنظمة التى تتذبذب وتتغير بدورها • فكيف السبيل الى ذلك ؟ ان الخطوة الأولى هى تحديد حجم المشكلة ، فبدلاً من الحديث عنها بصفة عامة علينا أن نحدد أبعاد الموضوع • ويمكن مفتاح الموقف فى حقيقة مؤداها أن الاشباع الذى يريد العاملون الحصول عليه من عملهم يستمد خواصه من الأدوار العديدة التى يقومون بها على النحو التالى :

١ — **العامل كفرد** : كل عامل / موظف يشعر شعوراً قوياً بفرديته • مع رغبته فى حرية التعبير عن مشاعره واشباع حاجاته الشخصية • وهذه حقيقة ينبغى ألا تغيب عن الأذهان • بغض النظر عن مدى اتفاق اهتماماته مع غيره من العاملين • والواقع أن الضغوط التى تقع عليه كى تتوحد اهتماماته مع اهتمامات زملائه من شأنها أن تقوى شعوره بفرديته وتوحده مع ذاته •

٢ — **العامل كعضو فى جماعة العمل** : تشبه المؤسسة الانتاجية مدينة صغيرة ، وليبيتها من التأثير على الفرد ما يجعله يتوحد معها فى الهدف • ومن الطبيعى أن نجد الموظف على اتصال مباشر بزملائه العاملين فى الادارة والمهنة والقسم ونوبة العمل ، وقد قام الجميع بتنمية معاييرهم السلوكية الخاصة بهم كجماعة حتى يعملوا على اشباع حاجاتهم الجماعية كما يرونها • وهنا نجد أن معظم الاشباع الذى يحصل عليه الموظف من العمل مشتق أساساً من الاعتراف والتقدير الاجتماعى الذى تمنحه له الجماعة — مثل الشعور بالانتماء ، والترابط أثناء العمل ، ومكانته من الجماعة ، والحماية المتبادلة ، وما أشبه •

٣ — **الفرد كموظف بالمؤسسة** : عندما يدرك الموظف هذا الدور بعمق واستبصار ، فان نجاحه يتطابق مع نجاح المؤسسة ، وفرادى بعض الأحيان يطور اهتماماته ويكرسها لتحقيق أهداف المؤسسة وخدمة مصالحها • ونتيجة لذلك فان الموظف قد يجد فى كلمة تشجيع وتقدير من رئيسه ، بعد يوم شاق من العمل لمواجهة مطالب ملحة ، أفضل من أى شئ آخر ، بينما نجده اذا لم يثقل هذا الاعتراف والتقدير من

رئيسه فانه يكون اتجاها يتصف باللامبالاة وعدم الاهتمام في مثل هذه الظروف الطارئة مستقبلا • وتتأثر هذه الأدوار بعوامل مختلفة مثل حجم المؤسسة ونوع القيادة والمشاركة وما أشبه •

٤ - العامل كعضو في النقابة : نظرا لتعدد نقابات العمال وازدهارها ، فأننا لا نستطيع أن نتجاهل ما يتوقعه العامل / الموظف من اشباعها لحاجاته من خلال عضويته بالنقابة • فهو يتوقع من النقابة منحه حق الترشيح وتمثيل زملائه العاملين لدى النقابة ، وتحقيق الأمن والاستقرار في العمل ، وحمايته من الفصل التعسفي أو هضم حقوقه لدى المؤسسة التي يعمل بها • وتأمين مستقبله •

ومن الجلي أن هذه الأدوار تؤدي الى مشاعر متضاربة • • فالشخص الذي يحصل على الاعتراف والتقدير من رئيسه للانجاز الطيب الذي قام به يحقق اشباعا في دوره مع المؤسسة كموظف بها ، ولكنه لا يحقق ذلك في دوره مع الجماعة حيث قد يتولد لديه انطباع بأن زملاءه في جماعة العمل يعتبرونه ظلا تابعا للإدارة • كما أن الفرد الذي ينشد التقدم والترقى السريع في عمله - ك مطلب فمردى - قد يجد ذلك متعارضا مع دوره كممثل للنقابة لدى المؤسسة • وبالتالي يفقد مكانته لديها بعد أن انتقل من جماعة العاملين الى صفوف المشرفين • ولكن على الرغم من ذلك ، وعلى الرغم من أن أهمية اشباع الفرد تختلف باختلاف السن والصحة وطول مدة الخدمة وغير ذلك من العوامل ، فان لدى الادارة قاعدة قوية تساعد على تنمية الروح المعنوية العالية لدى العاملين • • والادارة لن تعدم وسيلة تستخدمها في هذا المجال •

\* \* \*

### ثانيا - دور الادارة :

اتضح من احدى الدراسات<sup>(١٥)</sup> أن الادارة تستطيع تنمية الظروف

---

(١٥) R. Saltonstall ; « What Employees Want from Their Work » . Harvard Bus. Rev., Nov. — Dec., 1953, p. 74.

الملائمة فى المنظمة بما يتيح لها الاستجابة الى ما يراه العاملون مناسباً لاشباع مختلف حاجاتهم على النحو التالى :

١ — العاملون كأفراد : يريد كل منهم أن يشعر نحو عمله بما يأتى :

( أ ) أن عمله مفيد ومثمر ومتنوع ويثير اهتمامه ، وأن يدرك مدى أهميته وكيفية انجازه على الوجه الأكمل •

( ب ) أن رئيسه يستحق منه التأييد والمساندة ، حيث يكون عادلاً صدوقاً ومعاوناً ويعرف عمله جيداً ، وأنه موضع ثقة الإدارة •

( ج ) أنه يقوم بنصيبه بالمشاركة فى العمل الجاد ، وأن الآخرين يعتمدون على انجازه لتحقيق أهداف الانتاج دون ارهاق ، وأن آراءه توضع فى الاعتبار ولذلك لا يحجم عن تقديمها وقت اللزوم •

( د ) أنه يعامل كإنسان ، ويجد الاعتراف والتقدير بمهاراته وامكاناته وأفكاره ، ويجد الاثابة للعمل الجيد الذى ينجزه ، ويلقى التأييد والمساعدة عندما يحتاج اليها •

( هـ ) أن يتناسب أجرى / راتبى مع ما أبذله من جهد فى عملى ومع ظروف العمل وأهمية العمل الذى أقوم به ، وبما يتيح لى أن أعيش حياة مترنة •

( و ) أن تتاح لى الفرصة لاثبات قدراتى ، وتشجيعى على النمو والتقدم والحصول على الترقية عندما أستحقها ، حتى أشعر بكيانى ومستقبلى •

( ز ) أن أحصل على عمل أشعر فيه بالسلامة والأمن والحماية ازاء الظروف التى لا أستطيع السيطرة عليها ، وأن أعرف قواعد الأداء السليم والقيام بالعمل على خير وجه •

( ح ) أن أعرف من رئيسى مستوى انجازى ، وما يجرى فى العمل. وأسباب ذلك ، وأن تجد أفكارى وشكاياتى آذاناً صاغية وأن توضع موضع الاعتبار •

— ٩٠ —

( ط ) أن أشعر بأن الجميع حولى متعاونون ومتفاهمون ، وأن آلات الانتاج وأدواته بحالة جيدة ، مع توافر الامكانات اللازمة للانتاج ، وأن الرؤساء متفهمون لجوانب العمل وظروفه ، حتى أستطيع العمل دون توتر .

٢ — كعضو فى جماعة العمل : يريد العامل / الموظف أن يشعر نحو عمله بالآتى :

( أ ) أن دورى فى جهود فريق العمل ضرورية ، وأن هناك معايير لأداء الجماعة نتفهمها جيدا ونلتزم بها .

( ب ) أن رئيسنا يتفهم عمله ، ويتميز بالكفاءة فى ادارته ، ويتفهم العاملين كما يعرف حاجاتهم ، وأنه خير من يمثلنا لدى الادارة ويدافع عن حقوقنا .

( ج ) أنى موضع ثقة جماعتى وتوكل الى المهام التى أجد القيام بها بحيث أقوم بالمشاركة الفعالة فى جهود الجماعة ، وكل ما هو ملائم للجماعة يلائمنى تماما .

( د ) أن أشعر بالانتماء لجماعة العمل ، وأن نشعر الجماعة بأنى أتعامل ما تقوم به من أنشطة وأستمتع بهذا النشاط داخليا وخارجيا .

( هـ ) أن ما أحصل عليه من أجر لقاء عملى يتناسب مع ما يحصل عليه زملائى فى القسم الذين هم فى نفس المستوى المهنى ، وأننا ندرك جيدا أننا نستطيع الحصول على المزيد من المكاسب اذا بذل كل منا أقصى ما بوسعه ، وأننا لا ننزل عن المستوى الذى التزمتم به الجماعة .

( و ) أن أجد التأييد والمساندة من الجماعة عندما أستحق الترقية لقاء ما بذلته من جهد فى تحقيق الأهداف .

( ز ) نتعاون سويا لحماية جهودنا وأعمالنا وارتباطنا ومستقبلنا وأن نجد المساعدة فى حالة المرض أو عندما نتقدم بنا السن .

( ح ) نعتمد بعضنا على البعض الآخر فى مواجهة الشائعات وننكثف ضدها ، وأن يقوم الرؤساء بتوضيح مجريات الأمور والتغيرات



— ٩١ —

المتوقعة التي تؤثر على العمل وأن تهتم بما نقدمه من آراء ومقترحات  
فى هذا الشأن .

( ط ) أننا نتفق سويا على تحطيم الملل والروتين ، وأن نحافظ على  
شكلنا ووجدتنا ، وأننا موضع ثقة رئيسنا وأننا نقوم بنصيبنا الذى  
ينتوقه منا فى العمل .

٣ — **كموظف فى منظمة** : يريد الشخص أن يشعر نحو عمله بالآتى :

( أ ) أنه يقوم بعمل له قيمته فى المنظمة . وأن المنتجات جيدة  
يقبل عليها الجمهور والسمعة طيبة ينبغى المحافظة عليها ، وأن المنظمة  
تدار بكفاءة .

( ب ) الاقتناع بأن الادارة تعرف طريقها الصحيح وتلتزم به ،  
وأن رجال الادارة يتميزون بالأمانة والدأب على العمل والكفاية والمقدرة ،  
وأنهم عند كآمتهم دائما ويضعوننا فى اعتبارهم باستمرار .

( ج ) أن المنظمة تعتمد عليهم فى انجاز الأعمال الهامة التى تحقق  
الأهداف ، وأن لهم رأى فى الشئون التى تؤثر عليهم ، مع تشجيعهم  
على الادلاء بالآراء والمقترحات اذا استدعى الأمر ذلك .

( د ) الحصول على الاعتراف والتقدير من جانب الادارة عندما  
نستحق ذلك ، وأن الادارة تدرك أن العاملين يبذلون أقصى ما بوسعهم  
وتعمل من جانبها على الافادة من جهود العاملين .

( هـ ) أن تكون الأجور على الأقل متناسبة مع ما يتقاضاه الذين  
يشغلون نفس الوظائف فى الأقسام الأخرى ، وأن الفرصة متاحة كى  
يحصل كل فرد على الحوافز والمكافآت الإضافية عندما نبذل  
جهدا اضافيا .

( و ) أن مستقبل العاملين يعتمد على تقدم الشركة وازدهارها ،  
وأن هناك فرصا مكفولة لمن يستحق الترقية ، وأن تشغل المراكز القيادية  
والاشرافية من داخل المنظمة .

( ز ) الاعتراف والتقدير للخبرة والخدمة الطويلة للعاملين بالمنظمة

بحيث يحصلون على المكاسب التي يستحقونها ، مع تأمين مستقبل العاملين في حالات المرض والشيخوخة .  
( ح ) إتاحة الفرصة للعاملين كي يعرفوا مجريات الأمور بالمنظمة بصدق وأمانة وانتظام ، وأن تطلب الإدارة المعلومات التي تلزمها من العاملين إذا لزم الأمر .  
( ط ) تعمل الإدارة ما بوسعها حتى تجعل بيئة العمل جديرة بالاحترام وتنتم بالمودة والسلامة والأمن والراحة للعاملين ، وأن يبذل العاملون جهودهم لمساندة الإدارة في هذا الشأن .

\*\*\*

### العمل والعمال في القرآن والسنة

#### ● العمل في القرآن الكريم :

عنى القرآن الكريم بالعمل والتشجيع عليه ، ونلاحظ في قوله تعالى :

« فإذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله واذكروا الله كثيرا لعلكم تفلحون » + ( الجمعة : ١٠ )

إنها دعوة للمسلم إذا انتهى من صلاته أن يعمل ويجد ويجتهد لطلب الرزق ، ذلك أن هذا السعى عبادة كسائر العبادات ، بل قد تصل مثوبته الى أرقى منزلة من العبادة وهى الجهاد . ووصف الله العمل هنا بأنه من فضل الله ، فهو منة منه تعالى ، وأن السعى والعمل سبب للفلاح . فإذا كانت فريضة صلاة الجمعة لها من الأفضلية والقدسية والمكانة العالية ما لها ، فإن هذه الفريضة لا تشغل المسلم أو تمنعه من الانتشار فى الأرض والابتغاء من فضل الله .

ومن عناية القرآن بالعمل واهتمامه به أن جعله نعمة من النعم التي تستحق الشكر ، قال تعالى :

« لياكلوا من ثمره وما عملته أيديهم ، أفلا يشكرون » .

( يس : ٣٥ )

وعندما نسخ القرآن الكريم وجوب قيام الليل على الصحابة .  
بين أسباب النسخ وهي المشقة التي يلاقونها في أسفارهم .  
وتمر السعى في التجارة بالجهاد في سبيل الله . قال تعالى :

« وآخرون يضربون في الأرض يبتغون من فضل الله وآخرون  
يقاتلون في سبيل الله » . ( المزل : ٢٠ )

وقد نوه القرآن الكريم بشأن كثير من الصناعات : من ذلك قوله  
تعالى منوها بصناعة الحديد :

« وآزلنا الحديد فيه بأس شديد ومنافع للناس » .  
( الحديد : ٢٥ )

وقوله مشيرا الى صناعة الدروع :

« وعلسناه صناعة لبوس لكم لتحصنكم من بأسكم » .  
( الأنبياء : ٨٠ )

وقوله تعالى :

« وآلنا له الحديد . أن اعمل سابغات وقدر في السرد » .  
( سبا : ١٠ ، ١١ )

وقال منوها بصناعة الجلود والأكسية :

« وآجعل لكم من جلود الأنعام بيوتا تستخفونها يوم ظعنكم  
ويوم أقامتكم ومن أصوافها وأوبارها وأشعارها أثاثا ومتاعا الى حين » .  
( النحل : ٨٠ )

وأشار الى صناعة البناء بقوله تعالى :

« وآبواكم في الأرض تتخذون من سهولها قصورا وتنحتون  
الآبال بيوتا » . ( الأعراف : ٧٤ )

وفي صناعة السفن قال تعالى آمرا نوح عليه السلام بصناعة  
السفن (١٦) :

« وآصنع الفلك بأعيننا ووحينا » . ( هود : ٣٧ )

\*\*\*

(١٦) إبراهيم النعمة ، العمل والعمال في الفكر الإسلامى . ( جدة :  
الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٩٨٥ ) ص ١١ - ١٤ .

## ● العمل فى السنة المحمدية :

كان رسول الله ﷺ يعمل ، ويحث على العمل ، ويخالط العمال ويلاطفهم • • فهو القدوة الذى ينبغى أن يقتدى به كل عامل فى تواضعه وإخلاصه للعمل وأمانته • فقد كان ﷺ راعيا للغنم فى صباه ، وكان تاجرا يعمل بتجارة السيدة خديجة فكان مثال التاجر الصادق الأمين ، وعمل فى تجارته بعد ذلك • وكان يرقع ثوبه ويخفف نعله بيديه •

وكان — صلى الله عليه وسلم — يتحدث الى العمال حديثا يحبب اليهم حرفتهم ، فكان يشجع النجارين بقوله : « كان زكريا — عليه السلام — نجارا » • (رواه أحمد ومسلم)

وقد ذكر — صلوات الله وسلامه عليه — أن أشرف الناس وأعظمهم كانوا يعملون فى الصناعات اليدوية • فعن ابن عباس — رضى الله عنهما — أن رسول الله ﷺ قال : « ان داوود كان زرادا (يصنع الزرد والدروع) ، وكان آدم حراثا ، وكان نوح نجارا ، وكان ادريس خياطا ، وكان موسى راعيا » • (رواه الحاكم)

وقد أوضح — عليه الصلاة والسلام — أن العمل من أشرف وسائل الكسب ، فقد سئل — عليه الصلاة والسلام — أى الكسب أطيب ؟ فقال : « عمل الرجل بيده ، وكل كسب مبرور » • (رواه البيهقى والحاكم)

وقال عليه الصلاة والسلام : « خير الكسب كسب العامل اذا نصح » • (رواه أحمد)

وقال ﷺ : « ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده » ، وان نبى الله داوود — عليه السلام — كان يأكل من عمل يده » • (رواه البخارى)

وقد أوضح — صلوات الله وسلامه عليه — عن مكانة الرجل الذى يمسى وقد أنهكه التعب من عمله ، فقال :

« من أمسى كالا من عمل يده أمسى مغفورا له » • (رواه الترمذى)  
وقال عليه الصلاة والسلام : « التاجر الصدوق الأمين مع النبيين  
والصديقين والشهداء » • (رواه الترمذى)

ويسموا رسول الله ﷺ بالعمل حتى يجعله بمنزلة الجهاد  
فى سبيل الله • • فعن كعب بن عجرة — رضى الله عنه — قال : مر على  
النبي ﷺ رجل ، فرأى أصحاب رسول الله من جلده ونشاطه  
فقالوا : يا رسول الله ، لو كان هذا فى سبيل الله ، فقال رسول الله  
صلى الله عليه وسلم :

« اذا كان خرج يسعى على ولده صغارا فهو فى سبيل الله ، وان  
كان خرج يسعى على أبوين شيخين كبيرين فهو فى سبيل الله ، وان كان  
خرج يسعى على نفسه يغفها فهو فى سبيل الله ، وان كان خرج يسعى  
رياء ومفاخرة فهو فى سبيل الشيطان » • (رواه الطبرانى)

ويرغب رسول الله ﷺ فى العمل ، فيذكر أن العامل له من  
الأجر ما لصائم الدهر وقائم الليل ، فيقول :  
« الساعى على الأرملة والمسكين كالمجاهد فى سبيل الله » •  
(رواه البخارى ومسلم)

\*\*\*

### ● حقوق العامل فى الاسلام (١٧) :

يبدو من المفيد أن نلخص حقوق العمال وواجباتهم فى الاسلام ،  
وهى تلك الحقوق والواجبات التى شرعها القرآن الكريم منذ أربعة عشر  
قرنا ، وأوضحتها وفسرتها الأحاديث النبوية الشريفة ، لتطبق حتى  
قيام الساعة • ويمكن أن نقسم حقوق العامل الى أربعة حقوق  
رئيسية هى :

---

(١٧) سيد عبد الحميد مرسى ، الشخصية المنتجة ، سلسلة دراسات  
نفسية اسلامية (٣) • ( القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٥ ) ، ص ١٥٣ — ١٦٣

- حق العمل •
  - الحق فى الأجر العادل •
  - حق الراحة والرفق فى العمل •
  - حق الضمان وكفالة العامل عند الحاجة •
- وسنناقش كلا من هذه الحقوق باختصار :

### أولاً — حق العمل :

#### ١ — حق كل فرد فى اختيار ما يناسبه من عمل :

يقرر الاسلام حق كل فرد فى اختيار العمل الذى يزاوله بحسب قدراته وخبراته وامكانياته ومواهبه • وقد ورد فى الحديث المأثور : « كل ميسر لما خلق له » • فالاسلام — منذ ظهوره أكد مبدأ تكافؤ الفرص بين الجميع ، فلا يخص أحداً أو طائفة معينة بوظائف محددة لا يتولاها غيرهم • وليس فى الاسلام — شأن بعض الأنظمة الوضعية — وظائف يتلقاها الخلف عن السلف ، فكما جاء فى الحديث الشريف : « الناس سواسية كأسنان المشط » •

ان ميدان العمل بالنسبة للانسان المسلم واسع فسيح • • فقد خلق الله للانسان ما فى الأرض جميعا ، وسخر له ما فى السموات والأرض والبحر ، وجعل له الأرض ذلولاً • • فميدان العمل واسع رحب ، ومجال البرزق موجود فى كل مكان ، فلم يقصر الله الانسان على عمل معين دون غيره ، بل فتح أمامه كل الأبواب ليكدح ويعمل • ودعا الاسلام المسلم اذا ضاقت به سبل الحياة فى مكان أن يسافر الى مكان آخر ليعمل فيه • وقد أعطى الاسلام للفرد المسلم الحرية فى اختيار العمل الذى يناسبه ويتفق مع ميوله ورغباته وامكانياته • وقد ترك الاسلام للفرد المسلم أن يختار العمل الذى يريد ، لأنه بهذا الاختيار يحفظ له كرامته وأدميته •

قال تعالى :

● « فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله • • »

( الجمعة : ١٠ )

● « \* وجعلنا آية النهار ببصرة لتبتغوا فضلا من ربكم \* » .

( الاسراء : ١٢ )

● « \* هو الذى جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا فى سناكبها وكلوا

من رزقه \* » .

( الملك : ١٥ )

● « \* الله الذى سخر لكم البحر لتجرى الفلك فيه بأمره ولتبتغوا

من فضله \* » .

( الجاثية : ١٢ )

## ٢ — المساواة بين الرجل والمرأة فى حق العمل :

سوى الاسلام بين الرجل والمرأة فى حق العمل \* فأباح للمرأة أن تتوهم بكافة الوظائف والأعمال المشروعة التى تحسن أداءها ولا تتنافى مع طبيعتها ، وأن تجنى ثمار جهدها وعملها ، شأن الرجل . قال تعالى :

● « \* للرجال نصيب مما اكتسبوا وللنساء نصيب مما

اكتسبن \* » .

( النساء : ٣٢ )

● « \* فاستجاب لهم ربهم أنى لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر

أو أنثى ، بعضكم من بعض \* » .

( آل عمران : ١٩٥ )

ولقد كان من المؤمنات فى عهد الرسول عليه السلام والخلفاء الراشدين من بعده ، من بلغن القمة فى الاشتغال بالتجارة أو التعليم أو الطب أو حتى الغزو والقتال . \* فلم تخل غزوة من غزوات الرسول ﷺ من وجود نساء يقمن بمساعدة المقاتلين وشئون الاسعاف للجرحى ، ومن بين هؤلاء من حفظ لهن التاريخ مواقف بطولية مجيدة كالسيدة « أمية بنت قيس الغفارية » التى أكبر الرسول عليه الصلاة والسلام حسن بلائها فى غزوة خيبر . فقلدها قلادة تشبه الأوسمة الحربية المعاصرة ، وظلت هذه القلادة تزين صدرها طوال حياتها ولما ماتت دفنت معها عملا بوصيتها \* .

وقد نبغ عدد كبير من نساء المسلمين وبرزن فى علوم القرآن والفقه والحديث وشتى أنواع المعارف والفنون ، وكان منهن معلمات

( ٧ — العلاقات الانسانية )

فضليات تخرج على أيديهن كثير من أعلام الإسلام . وكان للسيدة نفيسة حفيدة سيدنا الحسن بن علي بن أبي طالب رضى الله عنهم — وهى صاحبة المقام المعروف فى مصر — كان لها فى مصر مجلس علم حضره الامام الشافعى وسمع عليها فيه الحديث .

ان من حق المرأة اذا أرادت العمل أن تعمل ، ولكن فى عمل يتناسب مع ظروفها وطبيعتها . ولها أيضا أن تعمل خارج بيتها ان كانت حاجتها للعمل ماسة ، خاصة اذا كانت تعيل صبية صغارا ليس لهم من ينفق عليهم . واذا أقدمت المرأة على العمل خارج المنزل يجب عليها اتباع ما يأتى (١٨) :

( أ ) أن تلتزم بالآداب والأخلاق الإسلامية فى عملها . فتستر جسدها كله بحضرة الرجال الأجانب عدا الوجه والكفين لتأمن الفتنة وأن تكون ملابسها محتشمة لا تلفت أنظار الرجال اليها .

( ب ) أن تكون جادة فى حديثها مترنة فى أعمالها ، فلا تخضع بالقول ومعسول الكلام . ولقد قال القرآن الكريم لصفوة نساء العالم زوجات الرسول ﷺ :

» .. فلا تخضعن بالقول فيطمع الذى فى قلبه مرض وقلن قولا معروفا « . ( الأحزاب : ٣٢ )

( ج ) أن لا يكون عملها بخلوة مع رجل أجنبى ، لأن رسول الله ﷺ نهى المرأة عن ذلك فقال : « من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يخلون بامرأة ليس معها ذو محرم منها ، فان ثالثهما الشيطان » . (رواه أحمد)

( د ) أن يكون عملها منسجما مع طبيعتها وقدرتها : كالتعليم والتمريض والولادة والخياطة .. فطبيعة المرأة تختلف عن طبيعة الرجل ، وتختلف قدرتها عن قدرته بصورة عامة ، وهذا الاختلاف فى الطبيعة والقدرة يحتم أن تختلف المرأة عن الرجل فى تخصصها المهنى . وهكذا



يكون توزيع الأعمال بين الرجل والمرأة وفقاً لاستعدادات كل منهما وخصائصه . وليس في هذا التوزيع أية مهانة للمرأة أو تخفض من كرامتها ، لأنها تتساوى مع الرجل في الانسانية . وقد خلق الله الذكر والأنثى من نفس واحدة ، ولكننا نجد اختلافا كبيرا بينهما في التركيب العضوي والتركيب النفسي ، مما يترتب عليه اختلاف في الخصائص والصفات يقضى بأن يكون توزيع الأعمال بينهما توزيعاً يتناسب مع خصائص كل من الرجل والمرأة .

### ٣ - لا تمييز في العمل سوى الكفاية :

حق العمل في الاسلام هو دون تمييز سوى الكفاية ، اذ يوجب الاسلام اختيار الأصلح لأداء العمل دون اعتبار آخر . وفي هذا المعنى يقول الرسول الكريم ﷺ :

« من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه ، فقد خان الله ورسوله » . (رواه أحمد)

ولقد بلغ الأمر أن اعتبر الاسلام اسناد الأمور الى غير أهلها هو من علامات الساعة ، اذ روى أبو هريرة أن رسول الله ﷺ قال : « اذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة ، قيل : يارسول الله وما أضاعتها ؟ قال : اذا وسد - أى أسند - الأمر الى غير أهله » . (رواه البخارى)

وقال الخليفة عمر بن الخطاب رضى الله عنه : « من استعمل رجلاً لمودة أو قرابة لا يستعمله الا لذلك فقد خان الله ورسوله والمؤمنين » .

### ٤ - مكانة العمل اليدوى في الاسلام :

أن مفهوم العمل في الاسلام واسع شامل لكل ضروب الحركة والانتاج المادى والفكرى . ولكن السعى المطلوب من المسلم هو النشاط البدنى بالدرجة الأولى ، وهو ما ورد في قوله تعالى :

« لِيَأْكُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ ، أَغْلَا يَشْكُرُونَ » .

( يس : ٣٥ )

وانعادات في الاسلام هي نشاط بدني مصحوب بذكره وحمله  
تعالى .

واذا ما تتبعنا أحاديث النبي عليه السلام وسنته ، نشهد بأن  
العمل اليدوي له مكانة عظيمة . فيقول عليه الصلاة والسلام :  
« لَأَنْ يَأْخُذَ أَحَدُكُمْ حَبْلًا ، فَيَأْتِيَ بِحِزْمَةٍ مِنَ الْحَطَبِ عَلَى ظَهْرِهِ ،  
فَيَبِيعُهَا نِكَفَ بِهَا وَجْهَهُ ، خَيْرٌ لَهُ مِنْ أَنْ يَسْأَلَ النَّاسَ أَعْطَوْهُ أَمْ مَنَعُوهُ » .  
وقال ﷺ : « مَا أَكَلَ أَحَدٌ طَعَامًا قَطْ خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ عَمَلِ يَدِهِ »  
وان نبي الله داوود — عليه السلام — كان يأكل من عمل يده » .  
( رواه البخاري )

ولقد كان الصحابة رضوان الله عليهم — سواء في ذلك المهاجرون  
أو الأنصار — يشتغلون بأيديهم في شئون التجارة والزراعة والحرف  
اليدوية ، بجانب اشتراكهم في الشئون الحربية والدعوة إلى الاسلام .  
وكان لكل منهم مطلق الحرية في مزاوله العمل الذي يروق له ويأنس  
في نفسه الكفاية للقيام به .

ولقد مضى فقهاء الاسلام على اعتبار جميع الأعمال الفنية والمهنية  
فروض كفاية . فعلى الأمة ممثلة في أولى الأمر أن تسعى لإظهار  
العمال المهرة والحرفيين وأصحاب الاختصاص من المهندسين والأطباء  
ورجال الأعمال وغيرهم .

٥ — واجب الدولة في توفير العمل لمن لا يجده :

ان حق العمل هو حق مقدس لكل فرد ذكر أو أنثى ، يختار  
كل ما يناسبه وفقا لقدراته ومؤهلاته . فإذا عجز بأساليبه الخاصة  
أن يوفر لنفسه عملا ، انتقلت مسؤولية ذلك إلى الدولة حيث تلتزم في  
الاسلام بأن توجده للفرد العمل المناسب أو تصرف له اعانة طوال فترة  
تعطله لسبب خارج عن ارادته .

## - ١٠١ -

وما قرره الاسلام فى هذا الخصوص منذ أكثر من أربعة عشر  
قرنا لم تعرفه أرقى المجتمعات الأجنبية الا حديثا . وبعد صراع طويل  
مع العمال وأزمات عنيفة عانتها هذه المجتمعات •

وعلى ذلك فان المجتمع الذى يلتزم حقا بتعاليم الاسلام هو مجتمع  
العاملين . وهو مجتمع لا يعرف البطالة ( البطالة ) التى تكاد تكون  
صفة لاصقة بكثير من المجتمعات خاصة المتقدمة منها •

\* \* \*

### ثانيا - الحق فى الأجر العادل :

#### ١ - الأجر بحسب العمل :

القاعدة فى الاسلام هى أن يكون الأجر بحسب العمل دون ظلم  
أو بخل أو جور ، اذ يقول الله تعالى :

● « ولا تبخسوا الناس أشياءهم » • ( الأعراف : ٨٥ )

● « ولكل درجات مما عملوا ، وليوفيهم أعمالهم وهم  
لا يظلمون » • ( الأحقاف : ١٩ )

وعلى ذلك فانه فى الاسلام يتعين على الدولة أن تتدخل لضمان  
الأجر العادل وحمايته من العدوان عليه . اذ يقول الله تعالى :

« •• أنى لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى •• » •  
( آل عمران : ١٩٥ )

والأجر حق لا منة فيه . يقول تعالى :

« ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم أجر غير ممنون » •  
( فصلت : ٨ )

ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام :

— « أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه » •  
( رواه أبو يعلى )

— ١٠٢ —

— عن أبي هريرة رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال : « ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة : رجل أعطى بى ثم غدر ، ورجل باع حرا فأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيرا ، فاستوفى منه ، ولم يعطه أجره » .  
( رواه البخارى )

— « ظلم الأجير أجره من الكبائر » • ( رواه أحمد )

— عن أبى سعيد الخدرى رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال :  
« من استأجر أجيرا فليسم له أجرته » • ( رواه البيهقى )

وإذا كان الاسلام يقرر أن الأجر بحسب العمل ، فإنه بالتالى يقرر تفاوت الأجور بحسب نوع العمل وأهميته ، فيقول تعالى :

● « وما تجزون الا ما كنتم تعملون » • ( الصافات : ٣٩ )

● « ولكل درجات مما عملوا » • ( الأحقاف : ١٩ )

## ٢ — اقرار الحوافز :

إذا كانت النظم الاشتراكية تلتزم بتوفير فرصة العمل لكل مواطن حتى يشعر بالأمن والاستقرار فى حياته ، فإن القرآن الكريم منذ أكثر من أربعة عشر قرنا نزل بآيات محكمات فى هذا الشأن :

● « وفى السماء رزقكم وما توعدون » • ( الذاريات : ٢٢ )

● « وما من دابة فى الأرض الا على الله رزقها » •

( هود : ٦ )

● « وكأين من دابة لا تحمل رزقها الله يرزقها وياكم » •

( العنكبوت : ٦٠ )

وغير ذلك من الآيات التى تستهدف تأمين الانسان على حياته ، فيسعى الى العمل والانتاج وهو مطمئن آمن دون أن يساوره خوف أو قلق ، وبذلك نراه ايجابيا فى سعيه وعمله وملتقنا لهذا العمل موقنا بصدق وعد الرازق سبحانه :

« ولو أن أهل القرى آمنوا واتقوا لفتحنا عليهم بركات من السماء والأرض ٠٠ » (الأعراف : ٩٦)

ولم يكن اسناد الرزق الى الله تعالى فى مثل هذه الآيات دعوة الى التواكل والتقاعد ، بل هى دعوة الى العمل ، لأن القعود عن السعى يضاد قانون الحياة الانسانية ويضاد الرسالة التى طلب من الانسان أدائها . والاسلام فى ذلك يدعو الفرد لبذل الجهد واغراغ طاقاته التى وهبها الله له ليعمل فى حدود امكاناتها ، دون أن ينتظر من الدولة أن تدبر له كل أموره (١٩) .

والاسلام يفتح الباب لكل أنواع الحوافز ، ايجابية كانت ( فى صورة مكافأة مادية أو معنوية ) . أو سلبية ( فى شكل عقوبة ) . والهدف من ذلك زيادة انتاجية العمل وتحسين مستوى الأداء ، وتجنب الاهمال والتقصير ، وبث روح الجدية والمبادرة والاجتهاد . فيقول تعالى :  
« فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ٠ ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره » ( الزلزلة : ٧ ، ٨ )

\*\*\*

### ثالثاً — حق الراحة والرفق فى العمل :

- ١ — تحديد ساعات العمل وأوقات الأجازات والراحة :
- يعبر عن حق العامل فى الراحة بالمصطلح الحديث « تحديد ساعات العمل وأوقات الأجازات » . ويقول الله تعالى فى كتابه الكريم :
- « ٠٠ يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر ٠٠ » ( البقرة : ١٨٥ )
  - « لا يكلف الله نفساً الا وسعها ٠٠ » ( البقرة : ٢٨٦ )
  - « يريد الله أن يخفف عنكم ، وخلق الانسان ضعيفا » ( النساء : ٢٨ )

---

(١٩) عبد السميع المصرى ، مقومات العمل فى الاسلام . ( القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٢ ) ، ص ٤٣ — ٤٤ .

ويقول الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام :  
 — « روحوا القلوب ساعة بعد ساعة . فان القلوب اذا كلت  
 عميت » \* (رواه البخارى ومسلم)  
 — « يسروا ولا تعسروا ، وبشروا ولا تنفروا » \*  
 (رواه البخارى ومسلم)

## ٢ — العلاقات الانسانية فى العمل :

ان الاسلام يدعو الى الرفق عامة . وهو ما يعبر عنه بالمفهوم  
 الحديث « العلاقات الانسانية » \* فأساس هذه العلاقات فى الاسلام  
 هو المحبة والوفاء والرفق والتسامح \* وباعتبار أن الدين هو « المعاملة »  
 عملاً بقول رسول الله ﷺ : « انما الدين المعاملة » \*

يقول الله تعالى :

- « خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلین » \*  
 ( الأعراف : ١٩٩ )
- « .. وان الساعة لآتية ، فاصفح الصفح الجمیل » \*  
 ( الحجر : ٨٥ )
- « .. وليعفوا وليصفحوا ، ألا تحبون أن يغفر الله لكم ، والله  
 غفور رحیم » \* ( النور : ٢٢ )
- « .. والكاظمين الغیظ والعافين عن الناس ، والله يحب  
 المحسنين » \* ( آل عمران : ١٣٤ )
- « ولا تستوی الحسنة ولا السيئة . ادفع بالتي هي أحسن  
 فإذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حمیم \* وما یلقاها الا الذين  
 صبروا وما یلقاها الا ذو حظ عظیم » \* ( فصلت : ٣٤ ، ٣٥ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

- « ان الله رفيق يحب الرفق فى الأمر كله » \* ( متفق عليه )
- « ان الله رفيق يحب الرفق ، ويعطى على الرفق ما لا يعطى  
 على العنف وما لا يعطى على سواه » \* (رواه مسلم)

— ١٠٥ —

- « ان الرفق لا يكون فى شىء الا زانه . ولا ينزع من شىء الا شأنه » .  
 ( رواه مسلم )  
 — « يسروا ولا تعسروا ، وبشروا ولا تنفروا » .  
 ( رواه البخارى ومسلم )  
 — « من يحرم الرفق يحرم الخير كله » . ( رواه مسلم )

\*\*\*

#### رابعاً — حق الضمان وكفالة العامل عند الحاجة :

ان ما وصل اليه العمال اليوم من ضمانات وتأمينات اجتماعية فى حالات العجز أو المرض أو التعطل أو الشيخوخة ، انما هو ثمرة كفاح طويل وضراعات بين العاملين وأصحاب الأعمال وتضحيات كبيرة على مر الأجيال . وهو أيضا ثمرة نتائج المشكلات الاجتماعية الناجمة عن الثورة الصناعية والتقدم الاقتصادى .

وبخلاف الأمر فى الاسلام . فقد قرر حق الضمان والتكافل الاجتماعى للعاملين منذ أكثر من أربعة عشر قرناً ، وفى وقت كانت فيه الجاهلية والتخلف يسودان العالم ، وقرره كحق مقدس يعلو فوق كل الحقوق باعتباره حق الله سبحانه .

ولم يكتف الاسلام بتقرير مبدأ الضمان للعامل وكفالاته عند الحاجة ، بل عممه لسائر الأفراد فى المجتمع ، وأنشأ لذلك مؤسسة مستقلة لها مواردها الخاصة ألا وهى « مؤسسة الزكاة » التى هى بالتعبير الحديث « مؤسسة الضمان الاجتماعى » . ويقول الله تعالى :

« وآت ذا القربى حقه والمسكين وابن السبيل » .

( الاسراء : ٢٦ )

وجاء فى الحديث الشريف : « من ترك كلاً فليأتنى فأنا موله » .  
 ( رواه البخارى ومسلم )

أى من ترك ذرية ضعفاً فليأتنى بصفتى الدولة فأنا مسئول عنه كقيل به .

وعنه عليه السلام : « من ولى عملا وليس له منزل فليتخذ منزلا ،  
أو ليست له زوجة فليتزوج ، أو ليس له دابة فليتخذ دابة » .  
(رواه أحمد )

واذ توسع الاسلام فى تطبيق مبدأ ضمان العمل وكفالاته عند  
الحاجة ، فعممه بالنسبة لكل فرد يعيش فى مجتمع اسلامى أيا كانت  
جنسيته ، فقد ارتفع به أيضا فجعله جوهر الدين وأن فى اهداره تكذيبا  
لرسالة الاسلام ذاتها .

قال تعالى :

● « أرأيت الذى يكذب بالدين • فذلك الذى يدع اليتيم • ولا  
يحض على طعام المسكين » • (الماعون : ١ - ٣ )  
● « ليس البر أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب ولكن البر  
من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبيين وآتى المال  
على حبه ذوى القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل والسائلين  
وفى الرقاب • » • (البقرة : ١٧٧ )

ويقول الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام :  
— « ليس بمؤمن من بات شبعانا وجاره الى جنبه جائع وهو  
يعلم » • (رواه الطبرانى والبيهقى )  
— « أيما أهل عرصة أصبح فيهم امرؤ جائع فقد برئت منهم ذمة  
الله ورسوله » • (رواه أحمد )  
ولقد عبر الصحابى الجليل أبو ذر الغفارى عن روح الاسلام هى  
هذا الخيصوص بقوله المشهور : « عجبت لمن لا يجد القوت فى بيته ،  
كيف لا يخرج على الناس شاهرا سيفه » •

\*\*\*

### ● واجبات العامل فى الاسلام :

فى مقابل ما يقرره الاسلام للعامل من حقوق فانه يفرض عليه  
أيضا واجبات ، أهمها : الأمانة فى أداء العمل ، والتفقه فى الدين ومجال  
العمل • وسنناقش هذه الأمور فيما يلى :



## أولا — الأمانة في أداء العمل :

لقد فرض الاسلام على ولى الأمر فى أى موقع أن يختار الأكفأ .  
فيقول رسول الله ﷺ : « من ولى من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا  
وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله » .

( رواه أحمد )

وعن أبى هريرة أن رسول الله ﷺ قال : « اذا ضيعت الأمانة  
فانتظر الساعة » ، قال : كيف اضاعتها يا رسول الله ؟ قال : اذا وسد  
الأمر الى غير أهله فانتظر الساعة » . ( رواه البخارى )

والعامل فى نظر الاسلام ضامن لما يعمل ، فاذا قبل القيام بما  
لا يجيده من عمل فهو يغش المسلمين والرسول ﷺ الذى يقول :  
« من غشنا فليس منا » .

والعمل أمانة ، اذ يقول الله تعالى :

● « يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم  
وأنتم تعلمون » . ( الأنفال : ٢٧ )

● « .. وأوفوا بالعهد ، ان العهد كان مسئولا » .

( الاسراء : ٣٤ )

كما يقول على لسان ابنة شعيب وهى تحثه على استئجار موسى :  
« .. يا أبت استأجره ، ان خير من استأجرت القوي الأمين » .  
( القصص : ٢٦ )

ويقول على لسان يوسف عليه السلام :

« .. اجعلنى على خزائن الأرض ، انى حفيظ عليم » .

( يوسف : ٥٥ )

وهذه الآيات توجب ضرورة توافر شروط معينة فى العامل منها :  
القدرة على أداء العمل واتقان هذا الأداء وأمانة السلوك . وهذا يعنى  
أن يؤدى العمل على أكمل وجه عملا بقوله تعالى :

« .. ولتستلن عما كنتم تعملون » . ( النحل : ٩٣ )

ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام : « ان الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه » .  
( رواه مسلم )

ان الصدق في العمل ليس واجبا مطلوباً فحسب ، بل هو في نظر الاسلام عبادة . والفرد قريب من الله ومكافأ على عمله الصالح في الدنيا والآخرة .

يقول الله تعالى :

« ويستجيب الذين آمنوا وعملوا الصالحات ويزيدهم من فضله .. » .  
( الشورى : ٢٦ )

ويقول الرسول ﷺ : « العمل عبادة » .

— « من أمسى كالا من عمل يده أمسى مغفوراً له يوم القيامة » .  
( رواه الطبراني )

— وقد قبل الرسول عليه السلام يد صحابي ورمت من كثرة العمل وقال : « هذه يد يحبها الله ورسوله » . ( رواه الطبراني ) .

ولقد اعتبر الاسلام أداء أمانة العمل أفضل ضروب العبادة . فقد ذكر للنبي ﷺ رجل كثير العبادة ، فقال : « من يقوم به » ؟ فقالوا : أخوه ، قال : « أخوه أعبد منه » . ( رواه الطبراني )

وقد حدد الاسلام مفهومه للإيمان بقول الرسول عليه الصلاة والسلام : « ليس الإيمان بالتمنى ، ولكن الإيمان بما وقر في القلب وصدقه العمل » .  
( رواه الديلمي )

\*\*\*

ثانياً — التفقه في الدين وفي مجال العمل :

ان التفقه في الدين فرض على كل عامل أيما كان نشاطه أو نطابق عمله . وقد روى عن الإمام علي بن أبي طالب كرم الله وجهه ، أن رجلاً جاءه قائلاً : اني أريد التجارة فادع لي . فقال له : « أو ففقت شي

— ١٠٩ —

دين الله » قال : أو يكون بعض ذلك ؟ فقال له على رضى الله عنه :  
« ويحك ! الفقه ثم المتجر » •

والتنقح فى العمل يقتضى متابعة كل جديد فى نطاق عمله • وصولاً  
الى الاتقان والابداع • وصدق الله العظيم القائل :

« وقل اعملوا فسرى الله عنكم ورسوله والمؤمنون • »  
( التوبة : ١٠٥ )

وهذا يقتضى أيضا المسامح العامل بأحدث أساليب العمل والانتاج •  
قال الرسول عليه الصلاة والسلام :

« قليل العمل مع العلم كثير ، وكثيره مع الجهل قليل »  
( رواه السيوطى )

وليست التقنية أو التكنولوجيا الحديثة إلا اتباعاً لأحسن الوسائل  
ملاءمة للانتاج بحسب ظروف كل مجتمع •

\*\*\*

من المناقشة السابقة يتضح بجلاء أن الشريعة الإسلامية السمحاء  
قد أرست القواعد الأساسية لحقوق العاملين وواجباتهم منذ أكثر من  
أربعة عشر قرناً من الزمان •• أى فى وقت كانت نعم فيه نظم الاستعباد  
والاستغلال والطغيان ذل العرب قاطبة • وان ما حاولته الأنظمة  
الوضعية من تحديد نظم وتشريعات تكفل للعاملين حقوقهم ما جاءت  
الا وليدة ثورات وكفاح مرير ، ويمكن القول ان هذه القوانين والتشريعات  
لم تضل بعد شئ ذرونها الى ما حققته أو نادى به تعاليم الإسلام فى  
شئى العصور • •

\*\*\*

## الفصل الثالث

### الدافعية والسلوك

#### ● تعريف :

يمكن تعريف « الدافعية » بأنها « حالة داخلية في الفرد : تولد النشاط والحركة ، وتوجه السلوك نحو الهدف »<sup>(١)</sup> . وبمعنى آخر « الدافعية » هي مصطلح يطلق على مجموعة من الدوافع ، والرغبات : والحاجات ، وما يشابهها من قوى . وعلى ذلك فانه عندما نقول بأن المديرين يعمدون على اثاره دافعية العاملين ، فهذا يعنى أنهم يقومون بعمل الأشياء التي يرجون من ورائها اشباع دوافع العاملين وحاجاتهم ورغباتهم بما يؤدي الى أن يتصرف هؤلاء العاملون بالحالة المرجوة أو المرغوب فيها . وعلى ذلك فانه يمكن النظر الى الدافعية على أنها تتضمن سلسلة من الاستجابات تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد ، وينتج عنها الرغبات أو الأهداف التي ينشدها ، بما يؤدي الى اثاره الاهتمام . ويدفع الى الفعل المؤدى الى تحقيق الأهداف ، وأخيرا يحقق الفرد رغباته ويشبعها<sup>(٢)</sup> .

والدوافع هي تعبير عن حاجات الفرد ، وهي داخلية بالنسبة للفرد . ومن ناحية أخرى فان المثيرات هي دوافع خارجية للفرد ، فهو يدركها

---

B. Berelson. and G. Steiner, **Human Behavior** : (١)  
**An Inventory of Scientific Findings** . ( New York : Harcourt,  
 Brace, 1964 ) , p. 240.

C. Koontz, et. al., **Management** ( 7th ed. ). ( N.Y. : ٢١  
 McGraw — Hill, 1980 ) p. 362.

فى البيئة كمعامل مساعدة على تحقيق أهدافه . . والحاجات الأساسية للفرد تتألق التوتر الذى يمكن تعديله من خلال خبرات الفرد وثقافته ، فتتحول الحاجات الى رغبات فى اطار المفاهيم الاجتماعية والثقافية للمجتمع ، تفسير هذه الرغبات من حيث كونها مثيرات تؤدي الى نوع معين من الاستجابة أو الفعل (٣) .

\* \* \*

### عملية الدافعية

من خلال بعض التعاريف المنتقاة « للدافعية » يمكن التعرف على جوانبها :

١ - فقد عرفها « اتكنسون » (٤) بأنها : « التأثيرات المعاصرة على اتجاه الحركة / الفعل وقوته واستمراره » .

٢ - وعرفها « فروم » (٥) بأنها « تلك العملية التي تحكم اختيارات الأشخاص ، أو الكائنات الحية ، من بين الأفعال التطوعية المختلفة » .

٣ - ويقول تعريف ثالث (٦) بأن « الدافعية تتعامل مع مجموعة من العلاقات المستقلة / التابعة فيما بين متغيرات مختلفة ، توضح الاتجاه

---

(٣) سيد عبد الحميد مرسى ، العلوم السلوكية فى مجال الإدارة والانتاج . ص ١٤١ .

J. Atkinson ; An Introduction to Motivation . (٤)  
( Princeton, N. J. : Van Nostrand, 1946 ) .

V. Vroom; Work Motivation . ( N. Y. : Wiley, (٥)  
1964 ) .

J. Campbell. & R. Pritchard ; « Motivation Theory (٦)  
in Industrial and Organizational Psychology » . In Dunnette,  
M. (éd.) ; Hand - book of Industrial & Organizational Psychology.  
( Chicago : Rand Mc Nally, 1967 ) .

الذى يسير فيه سلوك الفرد ونطاقه واستمراره ، وتحمل تأثيرات ثابتة من الاستعداد ، والمهارة ، وفهم الواجبات ، والقيود العاملة فى البيئة » •  
ويبدو أن هذه التعريفات عامة لها مؤشرات عامة يمكن القول بأنها تميز ظاهرة الدافعية • وهذا يعنى أننا عندما نناقش الدافعية فإننا نهتم بالآتى :

١ - ما الذى يدعو الى السلوك الانسانى ؟

٢ - ما الذى يوجه مثل هذا السلوك ؟

٣ - كيف يمكن المحافظة على هذا السلوك ومساندته ؟

ويمثل كل من هذه المكونات عنصرا هاما فى فهمنا للسلوك الانسانى فى مجال العمل •

أولا : أنها تشير الى القوى والطاقت داخل الأفراد التى تدفعهم للسلوك بطرق معينة والقوى البيئية التى تطلق شرارة هذه الدوافع •  
ثانيا : هناك فكرة التهيئة للهدف من جانب الأفراد • فسلوكهم موجه نحو شئ ما •

ثالثا : ان هذه النظرة الى الدافع تشتمل على انساق من التهيئة : بمعنى أنها تعتبر تلك القوى الكامنة فى الأفراد وفى المحيط البيئى الذى يقوم بدور التغذية الرجعية للأفراد بحيث تدعم كثافة دوافعهم واتجاه طاقتهم أو يعوقها عن السير فى طريقها ويعيد توجيه جهودها •

\* \* \*

### ● اعتبارات أساسية فى عملية الدافعية :

انطلاقا من تعاريف الدافعية السابق ذكرها ، يمكن القول بأن البناء الأساسى للنموذج العام للدافعية يتكون من :

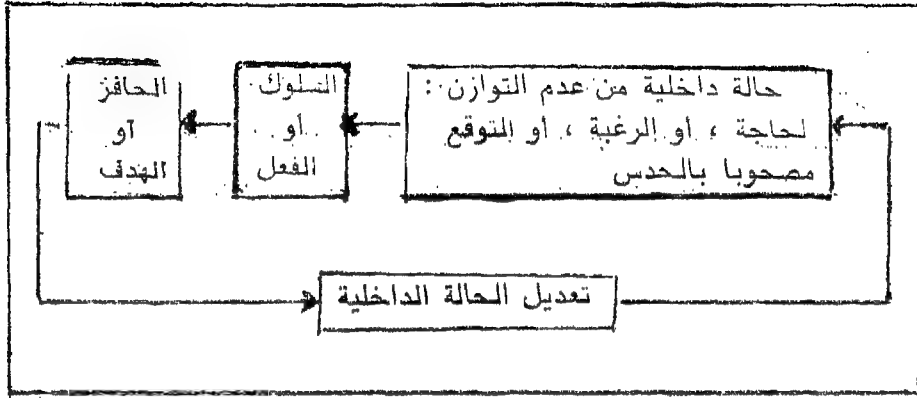
١ - الحاجات أو التوقعات •

٢ - السلوك •

٣ - الأهداف •

٤ - التغذية المرتدة •

ويوضح الشكل رقم ( ٢ ) التفاعل بين هذه المتغيرات (٧) :



شكل رقم (٢) - نموذج عام لعملية الدافعية

ويوضح هذا النموذج أن الأفراد يمتلكون العديد من الحاجات والرغبات والتوقعات بدرجات متفاوتة \* فمثلا ، قد يرغبون في الارتباط والانتماء ، أو الحصول على المزيد من الدخل ، أو يتوقعون أن بذل المزيد من الجهد في العمل قد يؤدي إلى الترقية \* وتتميز هذه المنشطات بظاهرتين \*\* الأولى : أن نشوء إحدى الحاجات أو الرغبات أو التوقعات تخلق - عامة - حالة من عدم التوازن داخل الأفراد ، ويحاولون بدورهم العمل على خفضها ، بما يؤكد فكرة المكون النشط السابق ذكره في تعريف الدافعية \*

ثانيا : يرتبط وجود مثل هذه الحاجات والرغبات والتوقعات عادة باعتقاد أن بعض الأفعال ستؤدي إلى خفض حالة عدم التوازن ، وهذا يدعم فكرة التهيئة للهدف السابق ذكرها في تعريف الدافعية \*

وإذا ما ضربنا مثلا عمليا فانه يساعد على توضيح ما سبق ذكره \*\* فالأفراد الذين لديهم رغبة قوية في التواجد مع الآخرين والارتباط بهم

R. Steers and L. Porter; Motivation and Work (٧)

Behavior. ( second ed. ) ( N. Y. Mc Graw - Hill, 1979 ) : p.7 .

( ٨ - العلاقات الانسانية )

قد يحاولون العمل على زيادة تفاعلهم مع من حولهم (سلوك) ، على أمل أن يكسبوا صداقتهم وتأييدهم (هدف) ، واستنادا الى هذه التفاعلات فانهم قد يصلون الى نقطة يشعرون معها بأن نديهم عددا كافيا من الأصدقاء ، وحينئذ قد يوجهون طاقاتهم نحو أهداف أخرى ، أو — على العكس من ذلك — قد يتلقون تغذية رجعية أو استجابة مرتدة (Feed back) تعلمهم بأن سلوكهم ليس ناجحا لتحقيق الهدف ، وهنا قد يصممون على تعديل سلوكهم ، وهنا نرى أهمية التغذية الرجعية وتأثيرها على السلوك والأهداف .

وقد يبدو هذا النموذج لعملية الدافعية بسيطا ومباشرا ، ولكن هذا ليس هو الحال باستمرار ، فهناك الكثير من التعقيدات التي تكتنف تطبيق هذا النموذج . وقد أشارت البحوث الى مثل هذه التعقيدات .. أولا ، أن الدوافع في الواقع يستدل عليها ، ولكنها لا ترى ، وعلى ذلك فاننا عندما نلاحظ الأفراد يبذلون جهدا كبيرا خلال ساعات عمل اضافية ، فاننا في الحقيقة لا نعرف ما اذا كانوا يفعلون ذلك بسبب الأجر الإضافي الذي يحصلون عليه أو لأنهم ببساطة يستمتعون بعملهم . وفي الحقيقة ، هناك على الأقل خمسة أسباب أمكن التعرف عليها تشير الى مدى الصعوبة في الاستدلال على الدوافع من السلوك الذي نلاحظه وهي :

- ١ — أي فعل فردي قد يعبر عن دوافع عديدة .
- ٢ — الدوافع قد تبدو في أشكال وصور مقنعة .
- ٣ — قد يمكن التعبير عن دوافع عديدة بأفعال متشابهة أو متماثلة .
- ٤ — قد يمكن التعبير عن دوافع متشابهة أو متماثلة بسلوك مختلف أي بأنماط مختلفة من السلوك .
- ٥ — قد تُلطف الأبعاد الثقافية والشخصية بشكل واضح من أنماط التعبير عن بعض الدوافع<sup>(٨)</sup> .

\*\*\*

E . Hilgard, and R . Atkinson ; **Introduction to** (٨)  
Psychology. ( N. Y. : Harcourt, 1967 ) .



## نظريات الدافعية

سنعرض فيما يلي ملخصاً للنظريات الأساسية للدافعية :

### أولاً - نظرية الحاجات الأساسية :

يرى « مازلو »<sup>(٩)</sup> أن الفرد كل متكامل ، وأن دراسة دوافع الفرد وتصنيفها يجب أن يكون على أساس انساني وأن يتحرر من الدراسات التي جرت على الحيوان ، إذ يجب أن يتبع هذا التصنيف أهداف الانسان بدلاً من وضعه على أساس الدوافع النظرية فقط ، وهذه الدوافع أو الحاجات الأساسية هي في الغالب لا شعورية . ومن الجلي أن الموقف الذي يتفاعل فيه الفرد مع بيئته يجب أن يوضع بأكمله في الاعتبار ، وعلى الرغم من أن الدوافع هي التي تسبب السلوك إلا أن هذا السلوك يتأثر عادة بعوامل بيولوجية وثقافية وموقفية . ومن وجهة النظر المهنية ، فقد نظم مازلو الحاجات الأساسية بطريقة هرمية بالنسبة لقوة هذه الحاجات وفعاليتها . ويلاحظ أن كل حاجة من الحاجات الأساسية لا تعلن عن نفسها إلا إذا أشبعت الحاجة التي قبلها في التنظيم الهرمي . والحاجات الأساسية للانسان هي<sup>(١٠)</sup> :

- الحاجات الفسيولوجية .
- الحاجة الى الأمن .
- الحاجة الى الانتماء والحب والنشاط الاجتماعي .
- الحاجة الى الاعتراف والتقدير والمكانة .
- الحاجة الى تحقيق الذات .

(٩) A. Maslow; *Motivation and Personality* . ( N. Y. : Harper, 1954 ).

(١٠) A. Maslow; « A Theory of Motivation . » *Psychological Rev.*, 50, 1943, 270 — 396.

وهناك عدة طرق لتصنيف الحاجات الأساسية . ومن أبسط هذه الطرق وأكثرها دلالة تصنيفها الى :

- ١ - الحاجات الفسيولوجية أو الأولية \*
- ٢ - الحاجات الاجتماعية النفسية أو الثانوية \*

ومن أمثلة الحاجات الفسيولوجية الحاجة الى الطعام والماء والراحة . وتبرز هذه الحاجات من خلال الفسيولوجية الأساسية للحياة ، وهى ضرورية للبقاء وحفظ النوع ، ولذا فهى بالضرورة عامة وشائعة بين البشر ، وان اختلفت فى قوتها وشدتها ، وتتعدل هذه الحاجات وفقا للممارسة الاجتماعية \*

أما الحاجات الثانوية فهى أكثر غموضا من الحاجات الأولية ، لأنها تمثل حاجات العقل والنفس بدلا من الحاجات الوظيفية للجسم . وتنمو هذه الحاجات الثانوية وتتطور وفقا للنضج العقلى للشخص . ومن أمثلة هذه الحاجات الثانوية الانتماء والحب ، والاعتراف والتقدير ، والمنافسة ، وتحقيق الذات . وتختلف الحاجات الثانوية وتنوع من شخص الى آخر بدرجة تفوق تلك التى نراها فى الحاجات الأولية ، بل قد نراها متضادة فى شخصين . فقد يشعر فرد بالحاجة الى تحقيق الذات ، ولذا فهو يؤكد أهميته بصفة مستمرة ويسلك سلوكا عدوانيا مع الآخرين ، بينما نرى شخصا آخر على النقيض من ذلك ، فهو يرغب أن يكون متسامحا أمام عدوان الآخرين وي بذل جهده فى العمل والانجاز \*

\*\*\*

### ثانيا - نظرية الدافعية والمحافظة على الاستمرار :

قدم هذه النظرية « هرزبرج وزملاؤه »<sup>(١١)</sup> ، واشتملت الدراسة التى قاموا بها على ستة عناصر خاصة بالدافعية هى : الانجاز ، والتقدير ، والترقى ، والعمل ذاته ، وامكانية النمو ، والمسؤولية . وكانت هناك

---

E. Herzberg, et. al., The Motivation to Work ( 2 nd. (١١)  
ed. ) . ( N. Y. Wiley, 1959 ) .

عشرة عناصر للمحافظة على الاستمرار هي : سياسة المؤسسة ، والإشراف ، والعلاقات مع الرؤساء ، والعلاقات مع الزملاء ، والعلاقات مع الرؤوسين ، والأجر ، والأمن والاستقرار في العمل ، وظروف الشخصية ، وظروف العمل ، والمكانة .

وتعتبر عوامل الدافعية — مثل التحصيل والمسئولية — مرتبطة مباشرة بالعمل ذاته ، وإنجاز العاملين للعمل ، والتقدير الذي يحصل عليه العامل من خلال العمل . فمثيرات الدافعية هي غالبا « متمركزة حول العمل وترتبط بمحتوى العمل » .

وبالنسبة لعوامل الاستمرار ، فإنها غالبا ترتبط بالبيئة الخارجية عن نطاق العمل ، وهي تتضمن بيئة المؤسسة وظروف العمل ، كما تشمل أيضا العلاقات مع الآخرين . وتعتبر عوامل المحافظة على البقاء غالبا « متمركزة حول البيئة » ، فهي ترتبط غالبا بسياق العمل . وهذا الفرق بين محتوى العمل وسياق العمل يوضح أن الفرد مدفوع أساسا بقوة من خلال ما يفعله لنفسه . وعندما يمارس المسئولية بفعالية ، أو يكتسب الاعتراف والتقدير من خلال سلوكه الذاتي ، فإنه يصبح مدفوعا بقوة . وتعمل الإدارة أساسا على تحقيق الأهداف وإشباع حاجات العاملين من خلال تهيئة الظروف الملائمة .

ويندلق مصطلح « تدعيم العمل » <sup>(١٢)</sup> ( Job Enrichment ) على تحسين مستوى العمل بالطريقة التي تجعله أكثر إثارة للدافع عن ذي قبل . إن الفكرة التي تكمن وراء تدعيم العمل هي أن نجعل عناصر المحافظة على الاستمرار ثابتة ، في حين تزداد عناصر الدافعية . وإذا سمح لعناصر المحافظة بأن تتضاءل خلال برامج التدعيم فإن العامل يصبح أقل استمرارا ، وبالتالي أقل استجابة لبرنامج التدعيم . إن تدعيم العمل يسعى إلى الحصول على المزيد من مثيرات الدافعية للعمل ، وهو يضيف مسئوليات جديدة للعامل ومزيدا من الوظائف المشبعة داخليا .

مقارنة بين نماذج « مازلو » و « هزربرج » للدافعية (١٣) :



شكل رقم (٣) - يوضح المقارنة بين نموذجي مازلو وهزربرج

(١٣) سيد عبد الحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف ، مرجع سابق ،

ص ٨١ - ٨٢

عندما نقارن نماذج « مازلو » و « هرزبرج » للدافعية نجد أن كلا منها يؤكد نفس مجموعة العلاقات ، كما يوضح شكل ( ٣ ) • يركز مازلو على الحاجات الأساسية الانسانية لسيكولوجية الشخص في العمل أو الحياة عموما ، ويركز هرزبرج على الشخص من حيث تأثير ظروف العمل على حاجاته الأساسية • ان نموذج هرزبرج للدافعية / المحافظة على الاستمرار يحاول أن يوضح بصفة عامة أن العاملين في مجال الادارة والنواحي الفنية قد بلغوا درجة من التقدم الاجتماعى / الاقتصادى فى المجتمع الحديث ، بحيث أصبحت الحاجتان العاليتان فى التنظيم الهرمى لأسبقية الحاجات — أى التقدير والمكانة وتحقيق الذات — هما أساس القوة الدافعية لهؤلاء الأفراد ، بينما نرى أن الثلاثة مستويات الأدنى للحاجات فى التنظيم الهرمى أصبحت أقل تأثيرا حتى أنها بدأت تفقد قدرتها كقوى دافعة للعمل •



### ثالثا — نظريات « س » و « ص » للدافعية :

قدم « دوجلاس ماكجريجور »<sup>(١٤)</sup> بعض النظريات الخاصة بالدافعية والادارة ، وقد أوضح هذه الآراء فيما أسماه « نظرية س » و « نظرية ص » •

فقد قامت نظرية « س » على الافتراضات الآتية :

- ١ — الادارة مسئولة عن تنظيم عناصر الانتاج •
- ٢ — بالنسبة للعاملين ، فإنه يجب على الادارة أن تثير دافعتهم ، وأن تراقب سلوكهم وتوجهه حتى يتناسب مع حاجات المنظمة •
- ٣ — اذا لم يحدث هذا التدخل من الادارة ، فإن العاملين يصبحون سلبيين أو يقاومون احتياجات المنظمة • وعلى ذلك فإنه يجب اقناعهم

---

D. Mc Gregor ; The Human Side of Enterprise. (١٤)  
( N. Y. : McGraw — Hill, 1960 ) .

واثابتهم أو عقابهم والسيطرة على أنشطتهم وتوجيهها لصالح المنظمة أساسا .

٤ — ان الشخص العادى بطبيعته لا يميل الى العمل وأنه يبذل أقل جهد ممكن فى العمل .

٥ — ان الشخص العادى ينقصه الطموح ، ويقاوم التغيير .

٦ — انه بطبعه متمركز حول ذاته ، ولا يبالي بحاجات المنظمة .

٧ — انه مخادع ، وليس حاد الذكاء .

وكانت نظرية « س » مواكبة لعصر « الادارة العلمية » التى كانت تضع العمل والانتاج فى الاعتبار الأول ، مضحية فى سبيل ذلك بالكثير من القيم الانسانية . ولكن العاملين قاوموا بشدة آراء الادارة العلمية مما دعا الى ظهور « عصر العلاقات الانسانية » . ومع ازدهار العلاقات النفسانية فى الادارة اضطر « ماكجريجور » الى تعديل آرائه التى أوردها فى نظرية « س » واستبدلها بنظرية « ص » التى قامت على الافتراضات الآتية :

١ — ان استخدام الجهود الجسمية والعقلية فى العمل شئ طبيعى . وعلى هذا فالانسان العادى لا يكره العمل أو لا يميل اليه ، بل ان العمل يمكن أن يكون مصدرا للرضا والاشباع بحيث يتقبله الانسان تطوعا ، أو قد يكون مصدرا للعقاب بحيث يتجنبه الانسان ما استطاع ذلك .

٢ — الضغوط الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا السبيلين الوحيدين لدفع الانسان لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنشأة . فالانسان يقوم بنفسه بتوجيه جهوده والتحكم فيها لتحقيق الأهداف التى يلتزم بها أو يشعر بالولاء لها .

٣ — الالتزام بالأهداف يكون نتيجة ما يحققه الوصول اليها من ثواب ، وأن أهم أنواع هذا الثواب — مثل اشباع الحاجة الى تحقيق الذات — يمكن أن يكون نتيجة مباشرة للجهد المبذول نحو تحقيق أهداف المنشأة .

٤ — الإنسان العادى يمكنه أن يتعلم فى ظل الظروف الملائمة أن يتقبل المسئولية وأن يسعى إليها • وعلى هذا فإن تجنب المسئولية ، وانخفاض درجة الطموح لدى الشخص ، وتأكيد الأمن والاستقرار ، ومحاولة البعد عن مواطن الخطأ ، تكتسب عموماً نتيجة الخبرة وليست خصائص فطرية لدى الفرد •

٥ — القدرة على اظهار درجة عالية من الابتكار والابداع فى حل مشاكل العمل بالمنظمة موزعة بدرجة كبيرة بين العاملين ، وليست محصورة فى قلة ضئيلة منهم •

٦ — الحياة الصناعية الحديثة تستخدم قدراً محدوداً من الطاقة الجسمية والعقلية للشخص العادى •

فنظرية « ص » تؤكد دور القيادة الادارية من خلال الدافعية التى تولدها الأهداف ، ومن خلال السماح للعاملين بممارسة اشباع حاجاتهم عن طريق مشاركتهم فى تحقيق أهداف المنظمة • وعلى هذا كان على الكثيرين من المديرين أن يعدلوا أساليبهم فى العمل حتى يوفقوا بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ، وأن يهيئوا الظروف التى تساعد على اشباع حاجات الأفراد وتنميتها والتعبير عن أنفسهم من خلال العمل •

\*\*\*

#### رابعا — نظرية « التوقع » للدافعية :

تتقدم نظرية « التوقع » تفسيرا للدافعية لقي اهتماما كبيرا فى الأوساط العلمية • وتعتبر نظرية التوقع نظرية معرفية قائمة على عمالية فكرية ، وعلى ذلك فإن هذه النظرية هى معالجة داخلية للدافعية ومسببات السلوك • وتتقدم نظرية التوقع تفسيرا لمسببات الدافعية التى تؤثر بدورها على سلوك الفرد •

ومن هذا المنطلق تقدم « فروم »<sup>(١٥)</sup> نموذجاً للدافعية • • فلقد

أوضح أن دافعية الشخص نحو فعل معين فى وقت معين تتقرر من خلال القيم المنتظرة لجميع النتائج - ايجابية وسلبية - لهذا الفعل مضروبة فى قوة توقعات الشخص لهذا الفعل ، وهى تؤدى الى النتيجة التى يتوقعها الشخص . وبقول آخر فان الدافعية هى المحصول الناتج للقيم المتوقعة من فعل ما والاحتمال المدرك ، لأن هذه القيم يمكن تحقيقها من خلال هذا الفعل . وتسمى القيمة المتوقعة « بالتكافؤ » ( القيمة السيكلوجية ) ، وهى تعرف بأنها قوة تفضيل الشخص للمحصول الناتج من علاقته بغيره . والاحتمال المدرك يسمى « التوقع » ويعرف بأنه قوة الاعتقاد بأن فعلا معيناً سيتلوّه ناتج معين . وتحدد الدافعية بأنها قوة الدافع نحو فعل معين ، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية :

$$\text{التكافؤ} \times \text{التوقع} = \text{الدافعية}$$

وعلى ذلك فإنه كى نشير دافعية شخص ما للعمل ، فإننا نستطيع أن نزيد من القيمة الايجابية للنتائج من خلال وسائل معينة لتحسين نمط الاتصال الخاص بقيم المحصول وزيادتها بالفعل ( بمعنى زيادة الدواب أو المكافآت ) . ثم نزيد من توقعاته بأن انجاز العمل سيؤدى فعلا الى نتائج مرغوب فيها ، بمعنى أننا ندعم الرابطة بين العمل والمحصول الناتج . اننا نستطيع أن نفعل ذلك أيضا من خلال تحسين الاتصال أو قد نزيد من احتمالات المحصول الناتج بطريقة واقعية .

وقد لخص « لولر »<sup>(١٦)</sup> نظرية « التوقع » فى النقاط الآتية :

١ - الناس لديهم توقع باحتمال أن تظهر نتائج معينة لسلوكهم ، وهذا ما يسمى توقع نتائج الانجاز ، أى العلاقة المدركة بين الانجاز والنتيجة المرغوب فيها .

٢ - يفعل الناس النتائج المختلفة المتوقعة والمتاحة لهم ، حيث يختلف الأفراد من حيث أفضليتهم الماثابة . وتصنف نظرية التوقع هذه

---

E. Lawler; Pay and Organizational Effectiveness: (١٦)  
A Psychological View. ( N. Y. : McGraw — Hill, 1971 ).



الأفضلية كعنصر تكافؤ — قد يكون ايجابيا أو سلبيا أو محايدا — ويعتبر التكافؤ أحد العناصر الأخرى التي تؤثر على مستوى الدافعية وما ينتج عنها من انجاز .

٣ — يتوقع الناس أن تؤدي أفعالهم الى سلوك أو انجاز مزم للحصول على النتائج . فقد لا يثق الشخص بأن مجهوده يؤدي الى تحقيق مستوى الانجاز اللازم للحصول على حافز ، وعلى ذلك فإنه يخفق في القيام بهذا العمل .

٤ — ان الأفعال التي يختار الشخص القيام بها في أى موقف تتقرر من خلال التوقعات والأفضلية المتاحة للشخص في ذلك الوقت . ان أفضليات الشخص ونواحي تكافؤه ليست ثابتة بل عرضة للتغير . وأن دافعية الشخص ناتجة عن توقعاته في لحظة معينة .

\* \* \*

#### خامسا — دافع الجدارة ( الأهلية ) :

إذا رجعنا الى الآراء والنظريات التي قدمها كل من « فرويد » و « آدلر » نجد أن اهتمام هذه النظريات كان مركزا على « الدافعية اللاشعورية » بالنسبة لفرويد . وكان يعنى أن الناس لا يعون كل شئ يرويه بحيث تكون لهم اتجاهات تؤثر بقوة على سلوكهم دون أن يدركوا لها سببا . ولقد اقتنع « فرويد » — من خلال بحوثه ودراساته — أن الدافعية بالنسبة لمعظم الناس تشبه جبل الجليد العائم ، حيث يبدو جزء صغير منه ظاهرا على السطح بالشكل الذي يمكن الفرد من التعرف عليه ووعيه وادراكه ، بينما يكون الجزء الأكبر منه مختفيا ولا يقع في بؤرة الشعور بسبب قوى كبيرة قاهرة . وإذا اختلعت بواعث وحاجات كثيرة للفرد وغابت عن مستوى شعوره ، فهنا ينشأ التوتر ويتراكم مما يؤدي الى الصراع والأمراض العضائية أو الذهانية ( العقلية ) .

وجاء « آدلر » أحد أتباع فرويد ، ممن انشغوا عليه ، وأكد أهمية

« دافع القوة » • وكان يقصد « بالقوة » أن تجعل الآخرين يسلكون وفقاً لما تريد . وتسبب هذه « القوة » السرور لمن يمتلكها ، وتبدأ منذ مرحلة الطفولة وتستمر الى سن الرشد • وقد أدرك « آدلر » أن القوة ليست الوسيلة الوحيدة لحل مشكلة الشعور « بانعدام الحيلة » • • • • • ففى بعض الأحيان يدرك الطفل خلال نموه أن التعاون يؤدي الى كسب الناس وتجنب عدوانهم . ثم يتطور دافع القوة تدريجياً الى رغبة فى تحسين مستوى علاقاته مع الآخرين دون أن يساوره شك أو خوف<sup>(١٧)</sup> •

وكان اهتمام كبر من « فرويد » و « آدلر » مركزاً على فهم الاضطرابات النفسية حتى يمكن علاجها بفعالية • وعلى ذلك كانت أفكارهما تدور حول العصبيين وكيف أصبحوا كذلك • بدلاً من التفكير فى الطريقة التى تجعل الناس أسوياء •

وكان « هوايت »<sup>(١٨)</sup> يرى أن آراء فرويد وآدلر كانت قاصرة فى تفسيرها لثتى جوانب السلوك البشرى • وكان يرى أن الفرد أكثر من مجرد كائن يحمل مجموعة من الغرائز • بل هو يقوم بملاحظة بيئته ويشترك فى تشكيلها • ومن وجهة نظر « هوايت » فإن من أسس الدافعية أن يهتم الانسان بمعرفة ما يدور حوله فى العالم وأن يحصل منه على ما يريد • بينما كان تركيز « فرويد » على غرائز المحافظة على الحياة والبحث عن الراحة ، وأكد « آدلر » أهمية فرض القوة على الآخرين • ولاحظ « هوايت » أن الناس يرغبون فى فهم بيئتهم الطبيعية وكذا بيئتهم الاجتماعية والتفاعل معها ، وبمعنى آخر فإنهم يودون أن تتاح لهم القدرة على جعل الأشياء تحدث — أى يبتدعون الأحداث بدلاً من مجرد انتظارها بسلبية •

A. Ansbacher, and R. Ansbacher ( eds. ) ; The (١٧)  
Individual Psychology of Alfred Adler. ( N. Y. : Basic Books.  
1956 ) .

R. White ; « Motivation Reconsidered : The (١٨)  
Concept of Competence » . Psychological Rev., 66, 5, 1959.

— ١٢٥ —

وقد عبر « هوايت » عن هذه الرغبة فى التكوين والابداع « دافع الجدارة » • ويرى أنه يمكن ملاحظة هذا الدافع فى الطفل الرضيع فى شكل الامساك العشوائى بالأشياء والحركة الدائبة ومحاولة الوصول الى ما غى متناوله ، وفيما بعد يتخذ شكل البحث والتنقيب والتركيب والفك وما أشبه • وبمضى الوقت يصل هذا الدافع الى أقصى مداه ويتوقف عن التطور ويتخذ شكل هضبة مسطحة ، حيث يتحول الى خبرة معينة تتخذ طابع النجاح أو الفشل •

وفى مرحلة الرشد يميل دافع الجدارة الى التعبير عن وجوده فى شكل رغبة للسيطرة على العمل والنمو المهني • وفى مجال العمل يستطيع الفرد أن يوائمه مهاراته مع مطالب البيئة المهنية فى مواقف تتدرج ما بين السهولة والصعوبة ، وفى مواجهة هذه التحديات واستمرارها يمارس الفرد دافع الجدارة ويستمتع بما يحصل عليه من اثابة • وإذا تعذر ذلك — فى ذلك الأعمال الروتينية والاشراف المباشر المحكم — يتحول الدافع الى احباط اذا ما كان قويا ، أو الى تواكل وانسحاب اذا ما كان ضعيفا •

\*\*\*

### سادسا — دوافع الانجاز والمكافأة :

كل شخص يتوافر لديه « دافع الانجاز » بدرجة ما ، ونجد بعض الناس أكثر استعدادا وتهيئة للانجاز باستمرار من غيرهم • وقد يكون من أهم الجوانب لدافع الانجاز القوى أنه يجعل الشخص الذى يمتلكه مستعدا باستمرار لبذل الجهد فى العمل • ان معظم الناس مستعدون لبذل المزيد من الجهد فى أعمالهم اذا ما واجهوا تحديات لتحقيق الانجاز المطلوب أو المنشود فى مواجهة أسباب قوية أو مثيرات لبذل هذا الجهد • ولكن الشخص الذى يتوافر لديه دافع قوى للانجاز يتفوق على أقرانه فى بذل الجهد لتحسين مستوى انجازه ما دام الموقف يستلزم ذلك • واننا نجد المديرين الذين يبشرون النمو والتقدم فى مؤسساتهم منساقين بدوافع انجاز قوية أكثر من هؤلاء الذين لا يحققون نموا •

وكلما كان دافع الانجاز قويا فان الاحتمال يزداد بأن يفرض الانسان على نفسه الكثير من الالتزامات •

ومن الجوانب المثيرة لدافع الانجاز ما يبدو من أنه يجعل الانجاز غاية في حد ذاته • • فالشخص ذو دافع الانجاز الضعيف يتوقع الحوافز أو الاثابة نظير ما يبذله من جهد ، بينما يرى الشخص المتوفر لديه دافع انجاز قوى لا ينتظر أية اثابة ولا يسعى للحصول عليها ، اذ يكفيه الانجاز في حد ذاته • فهو لا يجد المتعة والسعادة في كسب مادي ، اذ أنه ببساطة يجد المتعة في أداء المهام والواجبات الصعبة ، ولا يحتاج الى من يثير حميته الى ذلك •

وقد طبق « ماكلياند »<sup>(١٩)</sup> نظريته الخاصة بدافع الانجاز في مواقف عملية لقياس مستوى الانجاز لمديرين من دول مختلفة • وأشارت النتائج الى أنه كلما ارتفع مستوى دافع الانجاز لدى المدير كلما أتاحت له بالتالى فرص ممارسة الصلاحية والمسؤولية والترقى والتقدم • وقد اتضحت هذه الحقيقة بغض النظر عن موطن المدير ، وما اذا كان ينتمى الى دولة متطورة أو متخلفة ، شرقية أو غربية • فمن وجهة نظر الدافعية يبدو أن المديرين الناجحين هم أخوة في الانسانية بكل أطراف العالم ، وأن دافع الانجاز يمكنهم من النجاح في اطار أى نظام اقتصادى •

ومن شأن الشخص ذى الدافع القوى للانجاز أنه عندما يوضع في مشروع فانه يريد باستمرار أن يعرف موطىء قدمه وما حققه من انجاز ، وعلى ذلك فهو يفضل الأنشطة التى تتميز باسترجاع الأثر السريع والدقة وعدم السماح بالخطأ ، مثل أعمال التسويق والمبيعات •

\*\*\*

---

D. McClelland, et. al., The Achievement Motive. (١٩)  
( N. Y. : Appleton — Century — Crofts, 1953 ) .

## الدافعية للعمل

إذا تساءلنا : لماذا يسلك الناس ويتصرفون بطريقة معينة ؟ ولماذا تنتج مجموعة من العاملين قدرا محدودا من الانتاج . بينما تنتج مجموعة أخرى انتاجا مرتفعا ؟ ما الذى ينشده الناس من أعمالهم ؟ وما هى حاجاتهم ؟ وما هى الأهداف التى يبحثون عنها لاشباع حاجاتهم ؟ ما هى العوامل المؤدية الى الاشباع المهنى ؟ ما هو دور الحوافز فى اثاره دافعية العاملين ؟ ما هى المؤشرات الدالة على الروح المعنوية العالية ؟ سنجد الرد على هذه الأسئلة وأمثالها فى العرض التالى لبحوث الدافعية (٢٠) .

### أولا - بحوث جامعة هارفارد :

قام : « التون ميبو » (٢١) بعدة دراسات فى « تجربة هوثورن » تتلخص فى الآتى :

١ - كانت الدراسة الأولى تختص بمشكلة « دوران العمل » فى أحد الأقسام التى تميزت أعمالها بالرتابة والاجهاد . وقد ساد العمال الشعور بالايجاب وضعف العزيمة عقب تسلمهم للعمل بالقسم . وكانوا يثيرون لأنفه الأسباب ، وسرعان ما يتركون أعمالهم بالقسم ، وقد غشلت جميع المحاولات الخاصة بصرف جوافز مادية للتغلب على المشكلة . واعتقد « ميبو » فى البداية أن السبب يرجع الى التعب الجسمى ، ووضع خطة - اشترك فيها العاملون - لتوزيع فترات الراحة الكافية أثناء ساعات العمل . وكانت النتيجة مذهلة حقا ، اذ انخفض دوران العمل . انفكك العمال لينتمشى مع المستوى السائد فى باقى الأقسام ، وترتب

---

E. Fleishman (ed.) ; **Studies in Personnel and Industrial Psychology** ( rev. ed. ) . ( Homewood, Ill. : The Dorsey Press, 1967 ), p. 265 .

E. Mayo; **The Social Problems of an Industrial Organization** . ( Boston : Harvard Business School, 1945 ) .

على ذلك رفع الكفاية الانتاجية واختفاء المظاهر العصبية التي كانت تغلب على سلوك العاملين .

وقد فسر « مينو » هذه النتائج على أنها ترتبت جزئيا على ازالة أسباب التعب . ولكن التغيير الذي حدث يرجع أساسا الى السماح للعاملين بالمشاركة فى تخطيط فترات اراحة أى ادارة شؤونهم . وكانت المظاهر العصبية وسوء التوافق ترجع الى الظروف غير الانسانية فى العمل .

٢ - وكانت الدراسة الثانية فى « أعمال هوثورن » بشركة « ويسترن اليكتريك » وقد بدأت التجربة بعدة محاولات من جانب مهندسى الشركة لزيادة الانتاجية عن طريق تحسين الاضاءة بوسائل فنية مختلفة ، مع استخدام مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة للمقارنة لا تتوفر فيها الوسائل الحديثة للاضاءة . واتضح فى النهاية أن الانتاجية ارتفعت فى جميع غرف الانتاج بلا استثناء .

وهنا بدأ « مينو » وزملاؤه بحثهم لمعرفة أسباب ارتفاع الانتاجية ، وعلى ذلك فقد استبعدوا عنصر الاضاءة . وقد بدأ فريق البحث بتوزيع فترات راحة العاملين وتعديل ساعات العمل ، بدلا من التركيز على الاضاءة . ولاستبعاد أية عناصر دخيلة من التأثير على النتائج ، فقد بذل الباحثون جهدا كبيرا للحصول على تعاون العاملين فى كل الجماعات ، وقد طلب من العاملين أن يوافقوا على أية تجربة قبل البدء فيها أو تغيير ظروفها . وقد ارتفع منحنى الانتاج ، ولكن اتضح للباحثين أن حرصهم على نقاء التجربة العلمية تسبب فى ظهور عامل للدافعية كان فى حالة سكون من قبل ، حيث ان التعاون أدى الى أن تسود الروح الجماعية وتغلب عنصر الانجاز على الجماعة وأصبحت الجماعة فريدة بين الجماعات الأخرى التى شملتها التجربة .

وهنا قام الباحثون باعداد برنامج للمقابلة الشخصية تطلب اشتراك آلاف الاختصاصيين فى المقابلة . وقد لاحظ القائمون بالمقابلة وجود أنماط سلوكية مختلفة فى المؤسسة ، فقد واجهتهم اتجاهات التباد والتراخي

والعداء والاحباط . وقد اعتبر « ميبو » أن هذه الاتجاهات ناجمة عن أسلوب الإدارة الذى يتجاهل المشاعر الانسانية عند التعامل مع العاملين كمجرد آلات انتاجية . وعلى الرغم من مواجهة بعض احوالات العصابية بين العاملين ، الا أن « ميبو » كان مصمما على أنها حالات ناتجة عن موقف العمل ولا ترجع الى أسباب شخصية .

وقد توقفت دراسات هوثرون عام ١٩٣٢ بسبب قسوة سنوات الكساد فى أمريكا ، حيث كان الناس فى صراع رهيب مع قسوة الظروف كى يحصلوا على عمل يبذلون فيه قصارى جهدهم من أجل المحافظة على الحياة والاستمرار .

٣ - ولقد ساد مناخ جديد فى الدراستين التاليتين التى قام بهما « ميبو » حيث انهما تمتا أثناء الحرب العالمية الثانية ، حيث كان هناك نقص فى الأيدي العاملة . وكانت الدراستان التاليتان مركزة حول ظاهرة « الغياب » فى وحدات الدفاع التى تعمل لخدمة المجهود الحربى فى بداية عام ١٩٤٣ . وكانت الدراسة الأولى مركزة فى ثلاث شركات لأعمال الصلب فى احدى مدن الساحل الشرقى وكان الانتاج يتحدد فى هذه الشركات بما يمكن انجازه فى درفلة الصلب - أى تصنيعه - ولذا فقد كان لهذه المصانع طبيعة خاصة بها .

وقد لاحظ الباحثون أن احدى وحدات الدرفلة فى أحد المصانع تتميز بنسبة غياب منخفضة عنها فى المصنعين الآخرين ، على الرغم من أن عدد العاملين فى الوحدات الانتاجية غير مختلف بعضه عن البعض الآخر مع الاتفاق فى ظروف العمل تقريبا . ومن خلال الخبرة السابقة فى تجربة هوثرون ، كان فريق الباحثين يعرف طريقة جيدا وأين يبدأ . وقد وجدوا الأسباب مركزة فى روح فريق عالية تسود الجماعة الانتاجية ، بحيث قرروا الاحتفاظ بنسبة حضور عالية وانتظام فى العمل من أجل سمعة الرابطة غير الرسمية التى تربط بين جماعة الانتاج ، وعلى ذلك فقد رفضت مبدأ « الغياب » غير الضرورى ولم تشجعه . ومما ساعد على تنمية هذه الاتجاهات لدى العاملين وجود فريق من رؤساء العمل

الذين سبق تدريبهم لسنوات على العلاقات الانسانية واستخدام وسائلها الفعالة لتشجيع العامل فى المحافظة على كرامته • وقد تميز هؤلاء الرؤساء بالصبر والانصات وتجنب حدوث الاضطرابات أو الصراع فى تعاملهم مع العاملين • وعلى ذلك فان الرؤساء والمشرفين فى هذه الوحدة كانوا يمارسون العلاقات الانسانية الجيدة الفعالة • وقد أدى هذا الى تقوية الروابط فيما بين العاملين وتنمية روح الفريق مع الشعور بالانتماء نحو المؤسسة • ولاحظ « ميبو » وجود عناصر أخرى مشجعة للعاملين • وهى أن نظام الأجر كان يسمح بصرف ٢٤ ساعة انتاجية يوميا • وعلى ذلك فان كل نوبة انتاج كانت تعمل على أن تستمر المعدلات حتى آخر انيومان كي يستحقوا ساعات عمل كاملة • وهذا بالاضافة الى أن العاملين أنفسهم قد وضعوا جداول أيام الراحة الأسبوعية — كل نوبة بمفردها — لجميع العاملين والتمروا بتنفيذها لصالح جماعة العمل •

ولاحظ « ميبو » استمرار ارتفاع نسبة الغياب فى الوجدتين الأخريين • وأوضح أن ذلك كان يرجع الى عدم فهم المديرين لأهمية تطبيق العلاقات الانسانية فى العمل ، وكيفية اثاره دافعية العاملين •

٤ — وكانت الدراسة الرابعة التى قام بها « ميبو » فى أحد مصانع الطائرات بجنوب كاليفورنيا عام ١٩٤٤ • وبالمقارنة بالدراسة السابقة ، فان جمهور العاملين هنا كان فى تدفق مستمر ، فقد كان العاملون يهاجرون من المنطقة واليها فى أفواج متلاحقة • وعلى ذلك فقد كان دوران العمل عاليا جدا وكذلك كان الغياب • وفى وسط حالة عدم الاستقرار هذه كانت المصانع تتوسع فى العمل بعشرة أمثال حتى عشرين مثلا •

وقد وجد « ميبو » قليلا من الأقسام فى المصنع تشوبها تشويش واضطرابات تعوق الانتاج • وكانت هذه الأقسام تقع فى ثلاثة أنواع : النوع الأول ويشمل مجموعة صغيرة جدا حيث ارتبط العاملون سويا وكانوا يشكلون فريقا متكاملا متعاوننا • والنوع الثانى كان يضم القسم



— ١٣١ —

الأكبر من المجموعة حيث كان بعض العاملين المدفوعين للعمل لهم تأثيرهم على باقى المجموعة . وكان اهتمام رواد هذه المجموعة بالانجاز لا يشجع أو يستسيخ أى غياب من العاملين . أما المجموعة الثالثة ، فقد كانت الأهم بالنسبة لاهتمامات « ميبو » وهى المجموعة التى كان هدف المديرين تنمية روح الفريق بها .

وكانت سجلات الانتاجية والانتظام فى العمل للمجموعة الأخيرة مرضية . وكان « ميبو » متأكدا من حدوث ذلك . حيث كانت هذه الجماعة تتميز باقتناعها أن التماسك هو الهدف الوحيد للجماعة والذي يوصلها الى تحقيق غايتها النهائية وهى الانتاجية العالية . ولتحقيق ذلك فقد كرس رواد هذه الجماعة أنفسهم لتسهيل انجاز العمل وشرح دقائقه لرجالهم ، كما عملوا كهزمة وصل بين أنفسهم والادارة العليا ، والاهتمام بالاصغاء الى مشاكل رجالهم ومعاونتهم على حلها .

ونتيجة لذلك ، فقد كان العاملون يشعرون بأهميتهم بدلا من تجاهلهم . وكان كل منهم يشعر بأن أى اهمال أو تراخى من جانبه سيؤثر على سجل انتاج الجماعة ، وقد صمم غالبية أعضاء الجماعة بآلا يحدث ذلك . ومن وجهة نظر « ميبو » ، فان الجماعات من هذا النوع تعتبر نموذجا لما يجب أن يكون عليه الاشراف والادارة لتجنب الصراع والركود مستقبلا .

ويمكن القول بأن دراسات « ميبو » لفتت الأنظار الى أهمية العلاقات الانسانية وتطبيقها فى مجال العمل والانتاج ، والى أهمية تدريب المديرين على كيفية التعامل بفاعلية مع العاملين . وللتدريب أهميته فى هذا المجال . ولكن اذا لم تتوفر الدافعية لدى المدير ، فلن يجد التدريب نفعاً .

\*\*\*

## ثانياً - دراسات جامعة ميشيغان :

لقد أدت دراسات « ميبو » الى مجموعة من البحوث والدراسات التي بدأت عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية مباشرة بمعهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميشيغان . وتتميز هذه الدراسات باستخدام القياس والرقابة والتعمق في دراسة نفوس الأفراد ، وأنها أكثر دلالة بالنسبة للإدارة في عصرنا الحاضر . وتتلخص هذه الدراسات في الآتي :

١ - في عام ١٩٤٧ قدم « ليكرت » و « كاتز » (٢٢) برنامجاً للبحوث استهدف الكشف عن « الظروف المؤدية الى رفع المستوى الوظيفي للجماعة مع تحقيق الرضا والاشباع لأعضاء الجماعة » . وأول هذه الدراسات طبق في المكاتب الرئيسية لاحدى شركات التأمين بولاية نيويورك . وقد استخدمت أحدث الوسائل العلمية لقياس الكفاية الانتاجية للموظفين بالمكاتب ، وهى التى لا زالت مستخدمة في بحوث الدافعية .

وكانت مكاتب الشركة يعمل بها موظفون من نفس المدينة الواقعة بها مكاتب الشركة ويتمثلون في الظروف ، مما يجعل مهمة الباحث سهلة . كما كانت سجلات الانتاج وافية لفترة زمنية معقولة بما يساعد على معرفة ذوى الانتاج المرتفع وذوى الانتاجية المنخفضة في جميع الأقسام . وقد استطاع فريق الباحثين أن يتعرف على اثنتى عشرة مجموعة من ذوى الانتاج المرتفع ، واحدى عشرة مجموعة من ذوى الانتاج المنخفض ، ممن يتمثلون في القدرة والتحصيل السابق وغير ذلك من الجوانب الهامة . وعلى ذلك فقد ركز الباحثون اهتمامهم للكشف عن العوامل المهنية المسؤولة عن اختلاف الكفاية الانتاجية للمجموعتين .

---

D. Katz, et. al., Productivity, Supervision, and (٢٢)  
Morale in an Office Situation. ( Ann Arbor, Michigan : Univ.  
of Michigan, Institute of Social Research. 1950 ) .

وقد ركزت مجموعة الباحثين على دراسة سلوك المشرف في أول مستوى إشرافي واتجاهاته . باعتبار هذا المشرف هو الذي ينقل الاتجاهات والسياسات الى الإدارة : ويمكن أن يعتبر سلوك المشرف واتجاهه نحو العامل هو المؤشر لنظرة الإدارة الى العامل .

وقد استخدم الباحثون المقابلة النمطية التي ساعدتهم على جمع قسط وانحر من المعلومات عن الكيفية التي يعالج بها كل مشرف مشاكل العمل والعاملين ، كما ساعدت على معرفة اتجاهات كل مشرف نحو من يعملون تحت رئاسته . ولم يعرف أحد من المشرفين أن الكفاية الانتاجية لجماعته كانت أساساً هي موضوع الدراسة . كما كان الباحثون لا يعرفون — حتى انتهاء المقابلات — ما اذا كان المشرف ينتمي الى جماعة منتجة أو غير منتجة . ولذا كان اجراء البحث يتصف بالموضوعية الكاملة .

وقد تم تقدير كل مشرف على حدة من حيث وصفه لطريقة التي يتعامل بها مع رجاله . وبانتهاء اجراء المقابلات اتضح للباحثين أن المشرفين الذين تميزوا بأنهم « متمركزون حول العاملين » هم الذين يرأسون الوحدات ذات الانتاجية العالية ، بينما كان هؤلاء المشرفون الذين تميزوا بأنهم « متمركزون حول العمل والانتاج » يرأسون الوحدات ذات الانتاجية المنخفضة .

٢ — وفي دراسة أخرى<sup>(٢٣)</sup> قام فريق ميشيجان للبحث باختيار أربعة أقسام متماثلة للأعمال المكتبية في مؤسسة كبرى وكانوا يؤدون نمطا واحدا من الأعمال . وقد وضع قسمان منهما تحت الرقابة الشديدة في ظل نظام « متمركز حول الانتاج » ، بينما تهيأ للقسمين الآخرين نظاما ديموقراطيا يسمح للعاملين بالمشاركة في طريقة تدبير شئونهم والإشراف عليهم . وبعد انقضاء عام حققت الجماعات التي خضعت للنظام « المتمركز حول الانتاج » زيادة في الانتاج قدرها ٢٥ في المائة ،

R. Likert ; « Measuring Organizational Performance » (٢٣) *Harvard Business Rev.*, March, April 1958.

بينما حققت الجماعات التى اتبع معها النظام « المتمركز حول العاملين » زيادة فى الانتاج قدرها ٢٠ فى المائة \* وعلى الرغم من أن الفرق فى زيادة الانتاج بين المجموعتين ليس كبيرا ، إلا أنه يمكن القول بأن التنظيم فى العمل يؤدى الى نتائج طيبة \*

٣ - وأوضحت الدراسات التى قام بها « فروم » و « مان » (٢٤) أن الاشراف « المتمركز حول الانتاج » فى ظروف معينة له مزايا وفوائد بعيدة المدى \* وقد درسنا هذه المشكلة فى احدى شركات الشحنبرى \* وقد وجدنا أن احدى العمليات ( تغليف الطرود ) حيث يقوم فيها العاملون بأداء واجباتهم فى جماعات صغيرة متكلفة ومترابطة ، وكانت طبيعة عملهم تستلزم العمل الجماعى وروح الفريق والاتصال المباشر المستمر فيما بين العاملين ومشرفيهم \* وكانت النتيجة تفصيل روح الاخاء والمساواة فيما بين العاملين والمشرفين أى « المتمركز حول العاملين » \*

وكانت هذه النتيجة مختلفة عنها فى جماعة أخرى بنفس الشركة حيث كانت تتكون من سائقى الشاحنات ومساعدتهم الذين يعملون الشاحنات هؤلاء الرجال كانوا يقضون معظم ساعات عملهم منفردين ، أو على الأقل كان كل منهم بعيدا عن زميله معظم الوقت دون أى اتصال مباشر بينهم \* وكان عمل كل منهم موضوعا فرديا ، ونادرا ما كان يعتمد أحدهم على الآخر الا للحصول على بعض معلومات عن الشحنة \* وكانوا يفضلون الاشراف المتسلط المتحكم \*

ولقد رأى الباحثان أن طبيعة العمل هنا فرضت نوعا معيناً من القيود على اتجاهات العاملين ، بحيث نتج عن ذلك أن النوع المفضل للاشراف كان حميلة لوجود التعاون والعلاقات أو الافتقار اليها فى مجال العمل \*

---

V. Vroom, and F. Mann ; « Leader Authoritarianism and Employee Attitudes » . Personnel Psychol., Summer, 1960 . (٢٤)

٤ — وقد توافرت لدى « فروم »<sup>(٢٥)</sup> أدلة تشير الى أن الاشراف قد يعتمد الى حد كبير على شخصية الفرد العامل • ويستند في فكرته هذه الى أن الشخص الذى تتوافر لديه صفات قوية من الاستقلال فى رأى ولا يخضع بسهولة لمن بيده السلطة • يفضل أن يكون له رأى فى القرارات التى تؤثر على عمله • والمواقع أن مثل هذا الشخص سيكون أكثر انتاجية فى ظل نظام المشاركة أكثر منه فى اطار نظام مجرد تنفيذ الأوامر • ولا ثبات هذا الرأى قام « فروم » بدراسة شملت ١٠٨ من المشرفين فى مؤسسة كبيرة لنقل الطرود • وقد استخدم الاختبارات النفسية لتقسيم هؤلاء الرجال الى أنماط شخصية مختلفة • وقد اتضح له أن المشرفين المستقلين فى رأيهم كانوا يشعرون بالسعادة وأنهم كانوا أكثر إنتاجاً • عندما كان يسمح لهم بالاشتراك فى القرارات التى تمس أعمالهم ، بينما كان هؤلاء المتراكلون من المشرفين لا يشعرون هذا الشعور • وكان المتواكلون — غير المستقلين — لا يبالون بالعمل فى ظل نظام ديموقراطى أو أوتوقراطى ، فالأمر سيان لديهم • وكان تأثير النظام الديموقراطى للقيادة على انتاجيتهم ليس بذى شأن يذكر •

\* \* \*

### ثالثاً — دراسات الاشباع المهني :

١ — من أهم الدراسات فى موضوع الاشباع المهني تلك الدراسة التى أجراها بعض أساتذة « جامعة ميشيجان »<sup>(٢٦)</sup> باحدى شركات التأمين والتى يعمل بها حوالى عشرة آلاف شخص • وقد تم اختيار ٤١٩ شخصا من العاملين ، ١٩ مشرفاً لاجراء الدراسة عليهم •

---

V. Vroom; Some Personality Determinants of the (٢٥)  
Effects of Participation ( Englewood Cliffs, N. J. : Prentice —  
Hall, 1960 ) .

D. Katz, et . al., Op. Cit.

(٢٦)

وتتم اجراء عدد من المقابلات لأفراد العينة تستهدف التعرف على اتجاهات الأفراد نحو :

- ( أ ) جماعات العمل •
- ( ب ) محتويات العمل أى مضمونه •
- ( ج ) سياسة الشركة •
- ( د ) المركز الاجتماعى والأجر •
- ( هـ ) الاشراف •

وقد وجهت أسئلة موحدة لأفراد العينة ، ويتم الحصول على أربعة معايير للرضا عن العمل هى :

- ( أ ) الاعتزاز بجماعة العمل •
- ( ب ) الشعور بالرضا المستمد من طبيعة العمل الذى يؤديه الفرد •

- ( ج ) درجة الانتماء للشركة والاعتزاز بها •
  - ( د ) الرضا عن الأجر الحالى والمتوقع ، والمركز الحالى والمتوقع •
- وأوضحت نتائج الدراسة أن المعيار الأول وهو « الاعتزاز بجماعة العمل » هو الوحيد الذى اتضحت علاقته بالانتاجية بطريقة احصائية ذات دلالة •

٢ - وفى دراسة أخرى اتضح أن جماعات العاملين التى تبدى شعورا أكبر بالرضا عن العمل ليست بالضرورة هى أكثر الجماعات انتاجية • وفى تلك الدراسة وضع نموذج لمفهوم الرضا عن العمل يتلخص فى الآتى :

- ( أ ) الانسان له حاجات ورغبات يشعر بها وتسبب له حالة من التوتر تزداد بقوة الحاجات الحاجات •
- ( ب ) هناك أشياء مادية ومعنوية فى الجو المحيط بالفرد تعمل على تخفيض هذا التوتر •
- ( ج ) كل ما يساعد على تخفيض حدة التوتر الذى يشعر به الفرد يمكن اعتباره مصدرا للرضا والاشباع •

( د ) أن مستوى الرضا الذي يشعر به الفرد هو حصيلة تفاعل مدى اشباع حاجاته في موقف معين ومدى النقص في اشباع حاجاته (٢٧) .

٣ - وفي دراسة أخرى (٢٨) اتضح أن مضمون العمل ليس هو المصدر الأساسي للشعور بالرضا عن العمل . ولكن هذا الشعور هو حصيلة تفاعل العوامل الآتية :

- ( أ ) الزملاء في العمل .
- ( ب ) فرص التقدم .
- ( ج ) المكانة الاجتماعية .
- ( د ) الأجر .
- ( هـ ) الاستقرار في العمل .

٤ - تبلورت الدراسة التي قام بها « هرزبرج وزملاؤه » (٢٩) في نظرية تسمى « بنظرية العاملين » . تقوم هذه النظرية على أن محددات الرضا عن العمل تختلف تماما عن محددات عدم الرضا عن العمل . وتمضي النظرية الى تحديد بعض العوامل المتعلقة بطبيعة العمل ومضمونه لمحددات الرضا ، بينما يصدر عدم الرضا والاستياء من العمل عن بعض العوامل المتعلقة بظروف العمل وبيئته . وفيما يلي تلك العوامل :

( أ ) مصادر الرضا عن العمل :

- أهمية العمل وطبيعته .
- امكانية التقدم والنمو في العمل .

N. Morse; Satisfaction in the White Collar Jobs. (٢٧)  
( Ann Arbor, Michigan Univ. of Michigan Press. 1950 ).

C. Walker, and R. Guest ; The Man on the Assembly Line. ( Cambridge : Harvard Univ. Press, 1952 ) . (٢٨)

B. Herzberg et. al. ; The Motivation to Work. (٢٩)  
( 2nd. ) N. Y. Wiley, 1959.

— ١٣٨ —

- مدى المسئولية في العمل •
- فرص الاستفادة من الشخص وخبراته في العمل •
- سلطة اتخاذ القرارات •
- امكانيات وتسهيلات أداء العمل •

#### ( ب ) مصادر عدم الرضا عن العمل :

- الظروف البيئية للعمل •
- المرتب أو الأجر •
- العلاقات مع الزملاء •
- العلاقات مع الرؤساء •
- العلاقات مع الرؤوسين •
- نوع الاشراف •
- مدى الأمن والاستقرار في العمل •

\*\*\*

#### رابعا — البحوث المتعلقة بنظرية « مازلو » لتصنيف الحاجات :

١ — استخدم « ليتمان بورتر »<sup>(٣٠)</sup> في دراساته المتعلقة بأشباع الحاجات لهرم اشباع الحاجات الذي وضعه « مازلو » والذي يتلخص في الآتي بعد التعديل الذي وضعه « بورتر » :

١ — حاجات الأمن ، ويتبعها من الفقرات ما يأتي :  
( ٢ ) الوظيفة التي أشغلها تتيح لى الشعور بالاطمئنان بضمان استمرار الوظيفة •

٢ — الحاجات الاجتماعية ، ويتبعها من الفقرات الآتي :  
( ١ ) الوظيفة التي أشغلها تتيح الفرص لمساعدة الآخرين •

---

(٣٠) L. Porter ; « A Study of Percieved Need Satisf- action in Bottom and Middle Management Jobs. » J. Applied Psychol., 1961. 45, 1 - 10.



( ب ) الوظيفة التى أشغلها تتيح الفرص للتعارف وتكوين الصداقات •

### ٣ - حاجات الاستقرار الذاتى ، ويتبعها من الفقرات الآتى :

- ( أ ) الوظيفة التى أشغلها تتيح قدرا كافيا من السلطة •
- ( ب ) الوظيفة التى أشغلها تتيح لى قدرا من حرية التصرف فى اتخاذ القرارات •
- ( ج ) الوظيفة التى أشغلها تتيح لى فرصة المشاركة فى تحديد أهداف المنظمة التى أعمل فيها •
- ( د ) الوظيفة التى أشغلها تتيح لى فرصة المشاركة فى تحديد بعض الاجراءات الادارية بالمنظمة التى أعمل فيها •

### ٤ - حاجات تحقيق الذات ، وتتبعها من الفقرات الآتى :

- ( أ ) الوظيفة التى أشغلها تتيح الفرصة لتنمية قدراتى الشخصية وتطويرها •
- ( ب ) الوظيفة التى أشغلها تمنحنى شعورا بالراحة النفسية وتحقيق أهدافى فى الحياة •
- ( ج ) الوظيفة التى أشغلها تمنحنى شعورا بانجاز أعمال هامة (٣١) •

ولقد طلب من أفراد العينة الاجابة على ثلاثة من كل بند من بنود تصنيف الحاجات ، وذلك بوضع دائرة حول مقياس على سلم تقدير يتراوح من ١ - ٧ بحيث تمثل الأرقام الدنيا مقادير منخفضة وتمثل الأرقام العليا مقادير مرتفعة • وقد أكد « بورتر » فى دراسته ثلاث سمات وظيفية هى : البعد الرأسى للمنظمات ( مستوى الوظائف ارتفاعا أو انخفاضا على الهيكل التنظيمى ) ، والبعد الأفقى للمنظمات ( نوع

(٣١) عبد الحميد دياب ، تطبيق نظرية ماسلو للحاجات الانسانية على

الدرء فى المملكة • سلسلة الدراسات والبحوث : بحث رقم : م ق ٥ / ١٤٠٠ - ١٤٠١ ( مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز ١٩٨١ م ) ، ص ٤١ •

الوظائف الادارية ) ، والبعد الحجمى للمنظمات ( الحجم الكلى للمنظمات  
مقاسا بعدد العاملين ) •

٢ - أوضح « سميث وزملاؤه »<sup>(٣٢)</sup> أن الاشباع الوظيفى  
( المهنى ) يمثل « الفرق بين ما هو متوقع اشباعه وما هو مشبع فعلا  
بالنسبة للبدائل المتاحة فى موقف معين » • وهذا يتفق مع استنتاجات  
« بورتر »<sup>(٣٣)</sup> الخاصة باشباع الحاجات لأنها وضعت على أساس  
الفرق بين ما ينبغى اشباعه وما هو مشبع فعلا • ولقد استخدم  
« بورتر » مقياس الفرق بين ما يشعر المدير بما يحصل عليه فعلا من  
وظيفته وبين ما يعتقد أنه ينبغى الحصول عليه فعلا من الوظيفة •  
وكلما كان الفرق أكبر ، كلما كان الرضا أو الاشباع الذى يحصل عليه  
الفرد من وظيفته أقل وبالتالي كان عدم الرضا أكبر • وقد توصل  
« بورتر » الى الاستنتاجات الآتية :

( أ ) أن الهيكل التنظيمى وموقع الشخص منه له علاقة قوية  
بدرجة الرضا بالنسبة لاشباع الحاجات العليا فى هرم الحاجات  
الأساسية وهى الاحترام والاستقلال الذاتى ، وتحقيق الذات • وقد  
لاحظ « بورتر » أن الرضا يزداد كلما ارتفع الشخص فى الهرم  
الوظيفى •

( ب ) بالنسبة للحاجات الدنيا وهى حاجات الأمن والحاجات  
الاجتماعية فلم يكتشف « بورتر » عن علاقة مباشرة بين موقع الشخص  
فى الهرم التنظيمى واشباع الحاجة •

( ج ) من بين فئات الحاجات الخمس ، وجد « بورتر » أن حاجات  
تحقيق الذات والاستقلال الذاتى أقل الحاجات اشباعا بالنسبة لجميع  
مستويات الادارة •

P. Smith, et al.; **The Measurement of Satisfaction** (٣٢)  
in work and Retirement. ( Chicago : McNally, 1969 ) , p. 6.

L. Porter ; « Job Attitudes in Management » . (٣٣)  
J. Applied Psychol., 1962, 46, 375 - 384.

٣ — قام « دياب »<sup>(٢٤)</sup> بإجراء بحث لقياس بعض المفاهيم النفسية للمدراء السعوديين ضمن الاطار العام لنظرية مازلو عن الحاجات الانسانية . ولقد تم التركيز فى هذا البحث على شمس حاجات هى : حاجات الأمن ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات الاحترام ، حاجات الاستقلال الذاتى ، وحاجات تحقيق الذات . أما الحاجات البيولوجية التى تمثل الحاجات الأساسية الأولية ضمن نظرية مازلو فقد استبعدت من البحث على افتراض أنها مشبعة عند مجموعة البحث .

وتم الحصول على المعلومات عن طريق استمارات استقصاء تضمنت كل منها ثلاثة أسئلة مشتقة من ثلاثة عشر خاصية مرتبطة بالسلم الهرمى للحاجات الأساسية للإنسان ، والأسئلة الثلاثة هى :

( أ ) الى أى حد تعتقد أن هذه الخاصية متوفرة فعلا فى وظيفتك ؟  
( ب ) الى أى حد تعتقد أن هذه الخاصية ينبغى أن تكون متوفرة فى وظيفتك ؟

( ج ) ما مدى أهمية هذه الخاصية بالنسبة لك ؟

وقد وضع سلم تقدير لكل سؤال يتراوح ما بين ١ — ٧ ( ١ ) : حد أدنى ، ٧ : حد أعلى ) .

وقد صممت بنود البحث بطريقة تجعلها ضمن الاطار العام لنظرية مازلو وتتضمن الحاجات الخمس السابق ذكرها . ووزعت قوائم الاستقصاء عشوائيا على حوالى ١٥٠ مديرا يمثلون القطاعات المختلفة استرجع منها ١٠٨ استمارة بنسبة ٧٢٪ . واتضح أن المستوى التعليمى لأفراد العينة كان بنسبة ٦٠٪ من الحاصلين على البكالوريوس .

وقد أسفرت نتائج البحث عن الآتى :

١ — حاجات تحقيق الذات ، وحاجات الاستقلال الذاتى ، وحاجات الاحترام هى أقل الحاجات اشباعا بين المدراء السعوديين .

- ٢ — تتفق نتائج التحليل إلى حد كبير مع مدرء الدول النامية حسب الدراسات التي تمت في أربعة عشرة دولة من دول العالم .
- ٣ — رتب المدرء السعوديين حاجات الاحترام على أنها ثانی أهم الحاجات بعد حاجات تحقيق الذات .
- ٤ — حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية أكثر الحاجات اشباعا بالنسبة لمدرء المملكة العربية السعودية ، وهذا يتفق مع افتراضات مازلو من أن هذه الحاجات أصبحت شبه مشبعة في معظم دول العالم .

\* \* \*

#### خامسا — بحوث الدافعية والسلوك :

قدم « اتكنسون »<sup>(٣٥)</sup> نموذجا للدافعية والسلوك ، مستخدما عددا من المبادئ المتعلقة بالدافعية مشتقة من البحوث التي طبقت في هذا المجال . ويمكن تلخيص أهم المبادئ المتعلقة بالدافعية والسلوك فيما يأتي :

- ١ — يمتلك غالبية الأصحاء من الراشدين ذخيرة من الطاقات الكامنة . ولم توضح الدراسات حتى الآن ما يشيز إلى أن الفروق في كمية الطاقة الكامنة هي محددات هامة للدافعية .
- ٢ — لدى جميع الراشدين عدد من الدوافع أو الحاجات الأساسية يمكن النظر إليها أو التفكير فيها باعتبارها صمامات أمان تنظم انسياب الطاقات الكامنة .

٣ — على الرغم من أن معظم الراشدين في ثقافة معينة قد يكون لديهم نفس الأجهزة التي تنفذ منها الطاقة ، فانهم يختلفون بدرجة كبيرة من حيث القوة النسبية أو الاستعداد بالنسبة للدوافع المختلفة . وعلى ذلك يمكن النظر إلى الدافع القوى على أنه صمام أو منفذ للطاقة

---

J. Atkinson : An Introduction to Motivation. (٣٥)  
( Princeton N. J. : Van Nostrand, 1964 ).

يفتح بسهولة من خلال ثغرة واسعة تمر منها الطاقة ، نتيجة للاستخدام المتكرر . وينظر الى الدافع الضعيف باعتباره صامدا محكما يسمح بمرور طاقة محدودة حتى فى حالة فتحه .

٤ - يتوقف تحقيق الدافع ، أى مدى انسياب الطاقة من خلال المنفذ للتحويل الى سلوك وعمل مثير . على الموقف الذى يواجهه الشخص .

٥ - تثير بعض خواص الموقف دوافع مختلفة ، بما يسمح بفتح منافذ مختلفة للطاقة وكل دافع أو منفذ للطاقة هو استجابة لمجموعة مختلفة من الخواص الموقفية .

٦ - حيث ان الدوافع المختلفة موجهة لتحقيق أنواع عديدة من الاشباع ، فان نمط السلوك الناتج عن اثارة الدافع ( وفتح صمام خروج الطاقة ) هو مختلف تماما بالنسبة لكل دافع . وهذا يعنى أن كل دافع يؤدي الى نمط مختلف من السلوك .

٧ - عند تغيير طبيعة الخواص الموقفية أو المثيرات ، فان الدوافع المختلفة تستثار أو نتحقق ، مما ينتج عنه ظهور أنماط مختلفة من السلوك .

وقد تمت تنمية نموذج « اتكنسون » لشرح السلوك والانجاز المرتبط « بالحاجة الى الانجاز » التى يمكن تعريفها بأنها الحاجة الى التفوق فى اطار معايير معينة للمنافسة . وقد أمكن تطبيق النموذج حديثا لشرح السلوك المتعلق « بالحاجة الى الانتماء للآخرين » التى تعرف بأنها الحاجة الى الدفء العاطفى والمحبة والود والعلاقات الوطيدة مع الآخرين ، وكذا « الحاجة الى القوة » التى تعرف بأنها الحاجة الى فرض السلطة والتأثير على الآخرين . وقد ظهر أهمية هذه الأنواع للدافعية باعتبارها تقرر النجاح والانجاز فى مختلف الأعمال (٣٦) .

وقد أمكن تقدير قوة هذه الدوافع باستخدام « الوسائل

R. Steers and L. Potter ; Motivation and Work (٣٦)  
Behaviour (2nd. Ed.) . London, McGraw Hill, 1979 ) p. 57.

الاسقاطية » (Projective Techniques) ، وخاصة اختبار « تفهم الموضوع » (Thematic Apperception Test «T.A.T.») وتهدف هذه الوسائل دراسة دوافع معينة تناسب مجموعة محددة ( مثل الطلاب أو رجال الأعمال ) مجموعة من الصور الفوتوغرافية (T.A.T.) ويتضمن اختبار « تفهم الموضوع » على لوحات كبيرة نسبيا . تتضمن مواقف غير محددة يظهر بها بعض الناس يقومون بأعمال غير واضحة تماما في النواحي الاجتماعية أو المهنية ، ويطلب من الشخص موضع الدراسة أن يكتب قصة تدور حول الصورة التي يشاهدها كما يتخيلها ، ويقوم الاخصائي النفسى الاكينيكي بتحليل القصص التي يذكرها الفرد لمعرفة جوانب التخيل في القصص وعلاقتها بمختلف الدوافع . ويلاحظ أن الفرد « يسقط » مشاعره وأفكاره واتجاهاته على الصور والمواقف التي تتضمنها . وهنا تمدنا الاختبارات الاسقاطية بعينات من الأشياء التي تشغل وقت الناس للتفكير فيها ويحلمون بها دون قيود . وسنستعرض الآن البحوث الخاصة بالدافعية والسلوك .

## ١ - الحاجة الى الانجاز :

يتساءل « ماكلياند »<sup>(٣٧)</sup> عما يصلح له هؤلاء الأفراد الذين يمتلكون دافعا قويا للانجاز . فقد دلت الشواهد على أنهم دائبون ، مثابرون ، مستمتعون بأعمالهم ويبدلون قصارى جهدهم لتحقيق أكبر قدر من النجاح في أعمالهم ، ويفضلون الأعمال التي تثير التحدي وتتطلب المغامرة والجرأة ، وهم يستطيعون أن يحتلوا المراكز التنفيذية العليا ، خاصة بالنسبة للأعمال المتطورة ، وهم يستمتعون ببذل الطاقة والنشاط وينجحون في أعمال المبيعات والأعمال الاستشارية وأعمال الاستثمار . وأشارت البحوث في هذا المضمار الى أن الشخص الذي يمتلك دافعا قويا للانجاز يتميز بالخصائص السلوكية الآتية :

D. McClelland ; « Business Drive and National Achievement » . Harvard Business Review, 40, July. August 1962, 99 - 112

( أ ) يفضل مواقف العمل التي تقطع تحمل المسؤولية بالنسبة لحل المشاكل . وإذا لم يشعر هذا الفرد بأنه يتحمل مسؤولية حل المشاكل بمفرده . فإنه لن يشعر حينئذ بدافع الانجاز . ولا يشعر هذا الشخص بالسعادة أو الرضا إذا اعتمد الحل على الصدفة وحدها أو على عوامل تخرج عن دائرة اختصاصه أو سيطرته . إذ لابد أن يعتمد الحل على جهده ومقدرته . وعلى ذلك فمن واجب المنظمة أن تتيح لأمثال هذا الشخص فرص التحدى للمواقف والبحث عن الحلول السديدة البناءة في ذات نفسه .

( ب ) يميل هذا الشخص الى الاقدام على المغامرة المحسوبة وتحديد أهداف للانجاز تتصف بالواقعية والتعقل ، حتى يحقق درجة عالية من الانجاز . وإذا ما كانت الأهداف بالغة السهولة ، فإن الشعور بالانجاز يكون ضعيفا وبالمثل إذا ما كانت الأهداف بالغة الصعوبة بحيث يتعذر تحقيقها أو النجاح فى الوصول اليها فحينئذ لا يتوفر أيضا الشعور بالانجاز . وعليهم دائما أن يهيئوا ظروف العمل بما يساعدهم على مواجهة المشاكل أو الأهداف ذات الدرجة المعقولة من الصعوبة باستمرار .

( ج ) ينبغي أن يجد هؤلاء الأشخاص الذين يمتلكون دافعا قويا للانجاز نظاما محددا ومستمرًا لاسترجاع الأثر ( Feedback ) عما يحققونه من تقدم فى عملهم . وإذا لم يحصلوا على الاعتراف والتقدير لما يبذلونه من جهد فى عملهم ، فلن تكون لديهم — فى هذه الحالة — فكرة واضحة عن مدى تقدمهم ونجاحهم فيما يقومون به من عمل . ولحسن الحظ فإن لدى المؤسسات نظم لاسترجاع الأثر فى شكل رقم المبيعات وخفض التكلفة ومعدلات الإنتاج . ويشعر الأفراد ذوو الدافع القوى للانجاز شعورا قويا بما يحققونه إذا ما تلقوا من رؤسائهم استرجاعا للأثر فى شكل خطابات شكر وتقدير أو مكافآت تشجيعية أو ترقيات استثنائية أو كلمة عابرة أو أية حوافز معنوية .

\* \* \*

## ٢ - الحاجة الى القوة :

من شأن هؤلاء الذين لديهم حاجة الى القوة أن يحاولوا عادة التأثير على الآخرين مباشرة - من خلال تقديم مقترحات مستمرة ومباشرة ، والاعلان عن آرائهم وتقييمهم للمواقف والأشخاص ، فهم ينشُدون دائما مراكز القيادة في انشباط الجماعى ، سواء وصلوا الى هذه المراكز القيادية أو بمحاولاتهم الدائبة كى يسيطروا على الآخرين . وهم يتميزون عادة بالقدرة على التعبير والطلاقة اللغوية وكثرة الكلام ، وإطالة النقاش والمجادلة . وينظر الناس عادة الى أمثال هؤلاء باعتبارهم أقوياء ومرموقين ، ولكن لا ينقصهم العناء والتسلط .

ولقد قام « اندروز »<sup>(٣٨)</sup> بدراسة شملت شركتين بالمكسيك . وكانت احدى الشركتين تتصف بالفاعلية والدينامية وسرعة النمو والتطور ويتميز العاملون بها بالحماس لعملهم ، بينما كانت الشركة الأخرى - على الرغم من رصيد استثماراتها المرتفع والسوق المفتوح لمنتجاتها - لم تحرز أى تقدم وتعانى مشاكل كثيرة ناشئة عن سوء توافق العاملين وانفكاك العمالة ( دوران العمل ) خاصة فى وظائف الادارة . وقد أسفر تقييم دافعية العاملين فى كل من الشركتين عن أن هؤلاء الذين يشغلون مناصب الادارة العليا فى الشركة الأولى ذات الفاعلية والتطور والنمو كانوا أعلا فى الحاجة الى الانجاز أكثر من رؤوسهم فى نفس الشركة وكذا أعلا من هؤلاء المديرين فى الشركة الأخرى المتوقفة عن النمو أو التطور . وكانت الحاجة الى القوة موجودة بدرجة عالية لدى رؤساء كل من الشركتين . وقد ارتبطت الحاجة الى القوة لدى رئيس الشركة المتطورة بحاجة معقولة للانجاز والتزام قوى بقيم الانجاز مما ساعد على تنمية عمل ناجح مزدهر . وفى حالة الشركة الأخرى ، اتضح أن الحاجة الكبيرة للقوة لدى الرئيس مرتبطة بقيم مستبدة تسلطية قد أدت الى سيطرة الرئيس على كل فرد آخر فى المنظمة ، مع الانفراد

J. Andrews ; « The Achievement Motive in Two (٣٨)

Types of Organizations » . J. of Personality and Social Psychology, 6, 1967, 163 - 168.



بالسلطة واتخاذ القرارات دون أن تتاح أية فرصة للآخرين لتحمل المسؤولية .

\* \* \*

### ٣ - الحاجة الى الانتماء للآخرين :

عندما يقضى الشخص وقته في التفكير بشأن إقامة علاقات حارة ودية مع الآخرين ففي هذه الحالة تصبح لديه « حاجة الى الانتماء للآخرين » . وحيث ان أمثال هؤلاء الناس يرغبون في الحصول على حب الآخرين لهم ، فانهم بالتالى يهتمون بمراعاة مشاعر الآخرين وأحاسيسهم . وفي أثناء لقاءات الجماعة نراهم يبذلون جهودهم لتنمية علاقات ودية طيبة مع رفاقهم من خلال مساندتهم والاتفاق معهم . ويحاول الأشخاص الذين لديهم حاجة قوية للانتماء أن يبحثوا عن أعمال تتيح الفرص للمعاملات الودية .

وبينما نجد أن الحاجة القوية للانتماء قد تكون غير هامة للأداء الإداري . الفعّال ، وقد تكون ضارة في بعض المواقف ، فان البحوث في هذا المجال تشير الى أن بعض الاهتمام والعناية بمشاعر الآخرين وإقامة العلاقات الودية ضرورية للوظائف الإدارية العليا . وقد أوضح « مومنت » و « زاليزنيك »<sup>(٣٩)</sup> وصفا لمثل هذا السلوك يتلخص في الآتي :

يحتاج الناس بعضهم الى البعض الآخر لانجاز العمل والاستمتاع بالحياة . ويقاس مدى الاشباع والاستمتاع بالحياة من خلال ما يتحقق من انجازات ، ويعتبر الاتصال بالناس هو الحد الأقصى لعملية الانجاز . ويمكن تنمية أشياء جديدة من خلال العمل مع الآخرين والتخاطب معهم . والانجاز النهائي عبارة عن تنمية مقترحات أفضل وأحدث لحل المشكلات الاجتماعية والتكنولوجية . وعلى الرغم من وجود معايير لما يقدمه

---

D. Moment. and A. Zaleznik; Role Development and (٣٩)  
Interpersonal Competence ( Boston : Harvard Business School,  
1963 ), pp. 120 — 121 .

الفرد من انجاز ، فانه يمكن اختبار الحلول الفعالة للمشاكل أثناء عملية الاتصال • ويشير سلوك الفرد — فى هذه الحالة — الى أنه يعتبر الآخرين بشرا كما أنهم مصادر للأفكار وأنهم مرتبطون بعملية حل المشكلات •

\*\*\*

#### ٤ — الدافعية للعمل وأثرها على الكفاية الانتاجية :

فى بحث « الدافعية للعمل وأثرها على الكفاية الانتاجية » (٤٠) استهدف الباحثان دراسة الطرق والوسائل التى تستخدمها المؤسسات الانتاجية فى اثاره دوافع العاملين ، ومدى استنادها الى مبادئ وأسس علمية ، وتأثيرها على الكفاية الانتاجية لهذه المؤسسات • واغترض الباحثان ما يأتى :

- ١ — أن الوسائل التى تستخدمها المؤسسات المختلفة تعتبر قاصرة وغير فعالة فى اثاره دافعية العاملين •
- ٢ — أن المؤسسات المختلفة فى غالبيتها لا تستخدم الوسائل العلمية السليمة لاثارة دافعية العاملين •
- ٣ — تتأثر الكفاية الانتاجية للمؤسسات نتيجة اخفاقها فى اثاره دافعية العاملين •

وقد أعد الباحثان استمارة استقصاء للحصول على البيانات اللازمة لإثبات فروض البحث ، وقاما بتجربتها فى دراسة استطلاعية تمهيدية ، وتم تعديل الاستقصاء فى ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية • وقد وزعت استمارة الاستقصاء عشوائيا على ٣٠٠ مديرا ومشرفا يمثلون الادارة العليا والوسطى والاشرافية ، واسترجع منها ١٥٠ استمارة صالحة • ومن واقع تحليل النتائج احصائيا أمكن الخروج بالنتائج الآتية :

---

(٤٠) سيد عبد الخمية مرسى • وطاهر الدباغ ، الدافعية للعمل وأثرها على الكفاية الانتاجية • ( جدة : مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد والإدارة ) • « تحت الطبع » •

### أولا - بالنسبة للفرض الأول من البحث :

- عدم اهتمام المديرين بشرح أهداف المنظمة للعاملين .
- عدم اهتمام غالبية المديرين باعداد برامج تهيئة للعاملين .
- عدم اهتمام غالبية المديرين بدراسة شكاوى العاملين .
- يعمل غالبية المديرين على اخفاء اهتمامهم بالعاملين حتى لا يفقدوا احترامهم .
- لا يتبع أغلب المديرين العدالة فى تعاملهم مع العاملين .
- يستخدم معظم المديرين وسائل شكلية روتينية فى الاعتراف والتقدير بالنسبة للعاملين .

وهذه النتائج تؤيد الفرض الأول للبحث الخاص بأن الوسائل التى تستخدمها المؤسسات قاصرة وغير فعالة لاثارة دافعية العاملين .

### ثانيا - بالنسبة للفرض الثانى للبحث : اتضح ما يأتى :

- عدم اهتمام المديرين بدافع الانجاز على الرغم من أهميته .
- عدم اهتمام المديرين بعقد اجتماعات مع العاملين لشرح وتفسير التعليمات .
- عدم تشجيع العاملين على ابداء الآراء والمقترحات المتعة بصالح العمل .
- عدم استخدام نظام الأجر بالانتاج فى أغلب المؤسسات .
- اهمال الحوافز المعنوية والجماعية .
- اهمال اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين .
- اهتمام المديرين بالتركيز على الانتاج واهمال الجوانب الانسانية .

وهذه النتائج تؤيد الفرض الثانى للبحث والخاص « بأن المؤسسات المختلفة فى غالبيتها لا تستخدم الوسائل العلمية السليمة لاثارة دافعية العاملين » .

ثالثاً - بالنسبة للفرض الثالث للبحث : اتضح ما يأتي :

- ان المؤسسات لا تستخدم وسائل فعالة لقياس أداء العاملين :  
في الغالب ، وتنجأ الى الوسائل الذاتية التي تعتمد على الرأي  
الشخصي .

- انتاج العاملين في المتوسط دون المستوى المطلوب .  
- نرجع أسباب ضعف انتاج العاملين الى جوانب انسانية  
( نفسية / اجتماعية ) مما يؤثر على الدافعية للعمل .  
- الوسائل التي اقترحها المديرون لرفع الكفاية الانتاجية تشير  
صراحة الى أن الكفاية الانتاجية للعاملين تتأثر بعناصر الدافعية .

وتؤيد هذه النتائج الفرض الثالث للبحث الخاص بالآتي :  
« تتأثر الكفاية الانتاجية للمؤسسات نتيجة اخفاقها في اثارة  
دافعية العاملين » .

وهكذا يبدو من المعقول القول بأن الباحثين قد تمكنوا من اثبات  
جميع فروض البحث .

\*\*\*

## ● الخلاصة :

تتلخص البحوث التي تم عرضها في الآتي :

١ - بحوث جامعة هارفارد التي تتمثل في بحوث « ميبو »  
ما بين عامي ١٩٢٧ - ١٩٣٢ في تجربة « هوثورن » بشركة ويسترن  
اليكتريك وتختص بظروف العمل .

٢ - دراسات جامعة ميشيغان التي قام بها « ليكرت وكاتر »  
وبحوث « فروم » وغيرهم ، الخاصة بالاشراف وتأثيره على دافعية  
العاملين .

٣ - دراسات الاشباع المهني التي قام بها « كاتر وماكوبى »  
وغيرهم والتي حددت مصادر الرضا عن العمل ، ومصادر عدم الرضا  
عن العمل .

— ١٥١ —

٤ — البحوث المتعلقة بنظرية « مازلو » لتصنيف الحاجات ،  
وهي تلك التى قام بها « بورتر » و « سميث » و « دياب » ، وتختص  
بمدى انبعاث العمل للحاجات الأساسية للانسان .

٥ — وأخيراً بحوث « الدافعية والسلوك » التى قام بها « اتكنسون »  
وغيره التى أبرزت « الحاجة الى الانجاز » و « الحاجة الى انقوة »  
و « الحاجة الى الانتماء للآخرين » و « رفع الكفاية الانتاجية » .

\* \* \*

### الدافعية والسلوك فى القرآن والسنة

الدوافع هى القوى المحركة التى تبعث النشاط فى الكائن الحى  
وتحرك السلوك وتوجهه نحو هدف معين . والدوافع تؤدى وظائف  
ضرورية وهامة للكائن الحى ، فهى التى تحفزه للقيام باشباع حاجاته  
الأساسية الضرورية لحياته وبقائه ، كما تدفعه الى القيام بكثير من  
الأفعال الهامة والمفيدة له فى توافقه مع بيئته .

ويصنف علماء النفس المحدثون الدوافع الى قسمين رئيسيين هما :

**أولاً — الدوافع الفسيولوجية/البيولوجية ( الأولية ) :** وهى التى  
ترتبط بحاجات الجسم الفسيولوجية وما يحدث فى أنسجة البدن من نقص  
أو اختلال الاتزان . وهى تقوم بتوجيه سلوك الفرد الى الأهداف التى  
تشبع الحاجات الفسيولوجية لبدنه ، أو تسد النقص الذى يطرأ على  
أنسجة الجسم وتعيدها الى حالة الاتزان .

**ثانياً — الدوافع النفسية/الاجتماعية ( الثانوية ) :** وهى دوافع  
مكتسبة من خلال التعلم أثناء التنشئة الاجتماعية للفرد<sup>(٤١)</sup> .

ومن أمثلة الحاجات الفسيولوجية : الجوع والظمأ والنوم والراحة  
والجنس ، وهى ضرورية لبقاء الانسان وحفظ النوع . وعلى ذلك فهى

(٤١) محمد عثمان نجاتى ، القرآن وعلم النفس . ( القاهرة :  
دار الشروق ، ١٩٨٢ ) . ص ٢٣ .

شائعة بين جميع البشر . ولكنها تظهر بدرجات متفاوتة ، فالطائر مثلا يحتاج الى كمية من النوم أكثر من حاجة الشخص الراشد . ويتعدل هذه الحاجات الفسيولوجية عن طريق الممارسة والخبرة ، فاذا كان من المعتاد أن يتناول الشخص ثلاث وجبات من الطعام في اليوم فإن الجسم يعمل على هذا الأساس ، فيشعر الشخص بالجوع في الموعد المحدد للوجبة الغذائية ، بينما يختلف الموقف أو يتعدل أثناء الصيام فيصبح وجبتين فقط ويعتاد الجسم هذا التعديل .

أما الحاجات الثانوية فإنها أكثر غموضا من الأولية (الفسيولوجية) . لأنها تمثل حاجات نفسية اجتماعية ، بدلا من الحاجات الوظيفية للجسم . وتنمو هذه الحاجات الثانوية وتتطور وفقا للنضج العقلي للشخص . ومن أمثلة هذه الحاجات الثانوية الانتماء ، والاعتراف والتقدير ، وتحقيق الذات . وتختلف الحاجات الثانوية وتنوع من شخص الى آخر بدرجة تفوق تلك التي نراها في الحاجات الأولية . فقد يشعر فرد بالحاجة الى تحقيق الذات ، ولذا فهو يؤكد أهميته بصفة مستمرة ويسلك سلوكا عدوانيا مع الآخرين . بينما يرى شخصا آخر يحقق ذاته من خلال التعاون مع الآخرين والتفاهم والتسامح معهم . وتتميز الحاجات الثانوية بالخصائص الآتية :

- ١ - أنها شديدة التأثر بالخبرة التي يمر بها الفرد .
- ٢ - أنها تتنوع في النمط والكثافة من شخص الى آخر .
- ٣ - أنها تتغير في داخل الفرد ذاته .
- ٤ - أنها تعمل في إطار الجماعة ولا تعمل منفردة .
- ٥ - أنها مشاعر غامضة غير ملموسة .
- ٦ - أنها تؤثر على السلوك بصفة عامة .

وتعتبر نظرية « مازلو »<sup>(١٢)</sup> - التي سبق مناقشتها في الاطار النظري للدافعية - واحدة من أشهر النظريات في الدوافع الانسانية ، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات الآتية :

١ - أن حاجات الإنسان يمكن تصنيفها في ترتيب هرمي حسب أهميتها ابتداء من الحاجات الدنيا ( الفسيولوجية ) الى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية / النفسية التي تنتهي بالحاجة الى تحقيق الذات في قمة الترتيب الهرمي . ويعكس هذا الترتيب الهرمي شدة الحاجة الى الاشباع ، ويشير الى أن الحاجة الأكثر الحاجات ستطغى على اهتمام الفرد . وتقل بذلك من اهتمامه بالحاجات الأخرى .

٢ - أن الإنسان طوع بطبيعته : « ان الانسان خلق هلوعا » (١) ، وعلى ذلك فان حاجاته لا تشبع حتى نهايتها على الوجه الأكمل . فبمجرد أن تشبع احدى الحاجات الأساسية تقل شدة الحاجات وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها . وهذه العملية مستمرة . وبالتالي يظل الإنسان يسعى دائما لاشباع حاجاته دون توقف .

٣ - بمجرد اشباع الفرد لاحدى حاجاته بشكل مناسب فان هذه الحاجة لن تؤثر على سلوكه ، ومن ثم لن تحفز أو تدفعه ، وعلى ذلك فانه يركز على اشباع حاجة أخرى في مستوى أعلى بالترتيب الهرمي .

٤ - تعتمد الحاجات بعضها على البعض الآخر وتتداخل فيما بينها . وان اشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي تماما حين تظهر حاجة أخرى . وعلى ذلك فانه على الرغم من عدم اشباع بعض الحاجات فان هذا لا يعنى أنها اختفت أو سقطت نهائيا .

سبق أن ذكرنا تصنيفا للحاجات الأساسية للإنسان الى : حاجات فسيولوجية ، وحاجات نفسية / اجتماعية ، وسنناقش المفاهيم الأساسية لهذه الدوافع في اطار العقيدة الاسلامية . . .

### أولا - الدوافع الفسيولوجية :

لقد اقتضت حكمة الله تعالى الذي منح نعمة الوجود للمخلوقات أن يودع في مخلوقاته خصائصها التي توصلها لأداء الوظائف التي اختصها الله تعالى بها . ومن بين الخصائص الهامة التي أودعها الله تعالى في طبيعة تكوين الحيوان والإنسان « الدوافع الفسيولوجية » .

وتؤدي الوظائف الفسيولوجية جانبا هاما من حياة الانسان • فهي تقوم بتلبية حاجات البدن وتسد أو تعوض كل ما يطرأ عليه من نقص ، وتقاوم ما يعتريه من خلل أو اضطراب أو فقدان الاتزان • فهي تعمل دائما على أن يحتفظ الجسم بقدر معين من الاتزان الحيوى • (Homeostasis) اللازم لحفظ ذاته وبقائه واستمراره فى أداء وظائفه •

وقد أوضحت الدراسات الفسيولوجية وجود ميل طبيعى فى جسم الانسان الى الاحتفاظ بدرجة ثابتة من الاتزان ، بحيث اذا اختل هذا الاتزان انبعث دافع للقيام بنشاط توافقى مستهدفا إعادة الجسم الى حالته السابقة من الاتزان • وقد يتم هذا النشاط التوافقى على أساس فسيولوجى بحث لا ارادة للانسان فيه ، كما يحدث مثلا حينما يتصبب الجسم عرقا فى درجة الحرارة العالية بما يؤدي الى خفض حرارة البدن نتيجة لتبخر العرق ، أو كما يحدث حينما تدمع العين اذا دخل جسم غريب تحت الجفن فتؤدي الدموع الى التخلص من هذا الجسم الغريب • وقد يتم هذا النشاط التوافقى بقيام الفرد بنشاط ارادى معين ، كأن يقوم مثلا بتناول الغذاء فى حالة الجوع أو شرب الماء فى حالة الظما<sup>(١٣)</sup> •

وفكرة الاتزان هذه التى كشف عنها العلماء حديثا لم قد وردت فى القرآن الكريم منذ أربعة عشر قرنا ، وذلك فى قوله تعالى :

● « والأرض مددناها وألقينا فيها رواسى وأنبتنا فيها من كل شئ موزون » • ( الحجر : ١٩ )

● « ٠٠ وخلق كل شئ فقدره تقديرا » • ( الفرقان : ٢ )

● « ٠٠ وكل شئ عنده بمقدار » • ( الرعد : ٨ )

● « إنا كل شئ خلقناه بقدر » • ( القمر : ٤٩ )

فكل كائن حي مخلوق بطريقة معينة وبدقة مقدرة ، بحيث يكون على درجة معينة من الاتزان • فاذا اختل هذا الاتزان تنبعث الدوافع



الفسولوجيه التى تدفع الانسان الى القيام بالنشاط المنظم لاعادة  
البدن الى حالته السابقة من الاتزان .  
وقد أشار القرآن الكريم الى هذه الدوافع الفسولوجية الهامة .  
والتي نلخصها فى الآتى :

### ١ - دوافع حفظ الذات :

ذكر الله تعالى فى بعض آيات القرآن الكريم أهم الدوافع  
الفسولوجية التى تقوم بحفظ الفرد وبقائه مثل : الجوع ، والظمأ ،  
والتنفس ، والتعب ، والألم . . . فلقد خاطب الله تعالى آدم وهو فى  
الجنة مذكرا إياه بما هو فيه من نعيم ، ومحذرا له من الوقوع فى شرك  
الشيطان الذى يريد أن يخرج من الجنة ليهبط الى حياة الأرض التى  
سيشقى فيها بالسعى والعمل المتواصل لاشباع دوافعه الفسولوجية .  
قال تعالى :

« فقلنا يا آدم ان هذا عدوك ولزوجك فلا يخرجنكما من الجنة  
فتشقى . ان لك ألا تجوع فيها ولا تعرى . وأنت لا تطمأ فيها  
ولا تضحى . فوسوس اليه الشيطان قال يا آدم هل أدلك على شجرة  
الخلد وملك لا يبلى . فأكلا منها فبدت لهما سوءاتهما وطفعا يخصفان  
عليهما من ورق الجنة ، وعصى آدم ربه فغوى » .  
( طه : ١١٧ - ١٢١ ) .

ففى هذه الآيات إشارة الى ثلاثة دوافع هامة لحفظ الذات وهى  
دوافع الجوع والغطش وتجنب الحرارة المفرطة . كما تشير هذه  
الآيات الى دافع حب البقاء ودافع التملك . وتعمل دوافع حفظ الذات  
فى خدمة دافع حب البقاء ، فهى باشباعها حاجات الجسم الفسولوجية  
انما تعمل على بقاء الفرد واستمرار حياته . وقد كان دافع حب البقاء  
ودافع حب التملك مدخل الشيطان الى نفس آدم ، فوسوس له  
« هل أدلك على شجرة الخلد وملك لا يبلى » ؟ ، فسمى آدم ما حذره  
الله تعالى منه وعصى أمر ربه فأكل من الشجرة ، ثم ندم على ما فعل  
واستغفر ربه .

وتشير بعض آيات القرآن الكريم الى أهمية كل من دافع الجوع وانفعال الخوف في حياة الانسان . فالانسان يعمل من أجل الحصول على القوت ثم يعمل على تأمين حياته من أحداث المستقبل وعاديات الزمان . ولذلك فقد ذكرت بعض آيات القرآن الكريم كلا من الجوع والخوف كعاملين لهما أثرهما الكبير في حياة الانسان . قال تعالى :

● « ولنبلونكم بشيء من الخوف والجوع ونقص من الأموال والأنفس والثمرات ، وبشر الصابرين » . ( البقرة : ١٥٥ )

● « وضرب الله مثلا قرية كانت آمنة مطمئنة يأتيها رزقها رغدا من كل مكان فكفرت بأنعم الله فأذاقها الله لباس الجوع والخوف بما كانوا يصنعون » . ( النحل : ١١٢ )

● « فليعبدوا رب هذا البيت . الذي أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف » . ( قريش : ٣ - ٤ )

وفى الحياة الدنيا حيث يشقى الانسان ويكدح في سبيل الحصول على الرزق وللقيام بواجباته والوفاء بالتزاماته المختلفة . فهو يشعر بالتعب والاعياء ويحتاج الى الراحة والنوم كي يستعيد حيويته ونشاطه . ويصبح قادرا على الاستمرار في القيام بواجباته . وفى هذا المعنى قال الله تعالى :

● « ومن آياته منامكم بالليل والنهار وابتغاؤكم من فضله ، ان فى ذلك لآيات لقوم يسمعون » . ( الروم : ٢٣ )

● « هو الذى جعل لكم الليل لتسكنوا فيه والنهار مبصرا ، ان فى ذلك لآيات لقوم يسمعون » . ( يونس : ٦٧ )

● « وجعلنا نومكم سباتا . وجعلنا الليل لباسا . وجعلنا النهار معاشا » . ( النبأ : ٩ - ١١ )

فإذا كان النهار مستمرا لا نهاية له ، ولا يكون هناك ليل يسكن فيه الانسان ليرتاح من العناء والتعب ، فهو يستطيع الانسان أن يعيش حياة هادئة خالية من العناء والشقاء . ان فى ذلك دليلا على فضل الله تعالى ونعمته على الانسان ، بأن جعل النهار والليل متعاقبين

على الدوام ، وبأن أودع فى الإنسان دافع التعب الذى يحفز به ان يحد الى الراحة والنوم بعد أن يكد ويكدح فى سبيل العيش حتى يسترد نشاطه وحيويته .

## ٢ - دوافع بقاء النوع :

بقدر ما اقتضت حكمة الخالق سبحانه أن يوجد فى طبيعة تكوين الإنسان دوافع فطرية تحفزه الى أنواع السلوك اللازمة لحفظ الذات ، فقد اقتضت حكمة الله تعالى كذلك أن يوجد فى طبيعة تكوين الإنسان دافعين فسيولوجيين يدفعانه الى القيام بنوعين هامين من السلوك يتوقف عليهما بقاء النوع . وهذان الدافعان هما الدافع الجنسى . ودافع الأمومة (٤٤) .

فالدافع الجنسى يقوم بوظيفة هامة هى التماسك لبقاء النوع . . . فمن طريق هذا الدافع تتكون الأسرة ، ومن هذه الأسر تتكون المجتمعات والشعوب ، فتعمر الأرض ، وتزدهر الحضارة . والدافع الجنسى أساس تكوين الأسرة التى يعرفها علم الاجتماع بأنها تتكون من زوج وزوجة وظيفتهما انجاب الأولاد وتربيتهم . فالزوج يسكن الى زوجته فيشعر بالراحة والضمانينة ، وتنشأ بينهما عواطف المحبة والمودة والرحمة ، بما يؤدى الى استمرار الحياة الزوجية فى وفاق وتفاهم وتعاون . مما يهيئ المناخ المناسب لانجاب الأطفال وتنشئتهم ورعايتهم وتكوين شخصياتهم تكويناً سليماً . وقد أشار القرآن الكريم الى ذلك فى آيات عديدة نذكر منها :

● « يا أيها الناس انا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا ، ان أكرمكم عند الله أتقاكم ، ان الله عليم خبير » . ( الحجرات : ١٣ )

● « والله جعل لكم من أنفسكم أزواجا وجعل لكم من أزواجكم بنين وحفدة ورزقكم من الطيبات » . ( النحل : ٧٢ )

- « يا أيها الناس اتقوا ربكم الذى خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالا كثيرا ونساء ، واتقوا الله الذى تساءلون به والأرحام ، ان الله كان عليكم رقيبا » . ( النساء : ١ )
- « ومن آياته ان خلق لكم من انفسكم أزواجا لتسكنوا اليها جعل بينكم مودة ورحمة ، ان فى ذلك لآيات لقوم ينفكرون » . ( الروم : ٢١ )

وشاءت حكمة الخالق سبحانه وتعالى أن يوجد أيضا فى طبيعة تكوين الأم دافعا فطريا يهيئها للقيام برسالتها الهامة فى الانجاب لحفظ النوع . وقد أشاء القرآن الكريم الى ما تتحمله الأم من عناء الحمل والولادة ورعاية الطفل حتى ينمو ويصبح قادرا على العناية بنفسه . كما يصف عواطف الأم ، وحبها لأولادها : ولهفتها عليهم . قال تعالى فى كتابه الكريم :

- « ووصينا الانسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن وفصاله كرها ، وحمله وفصاله ثلاثون شهرا » . ( الأخفاف : ١٥ )
- « ووصينا الانسان بوالديه احسانا ، حملته أمه كرها ووضعته فى عامين أن اشكر لى ولوالديك الى المصير » . ( لقمان : ١٤ )
- « وأصبح فؤاد أم موسى فارغا ، ان كادت لتبدى به لولا أن ربطنا على قلبها لتكون من المؤمنين » . ( القصص : ١٠ )
- « فرددناه الى أمه كى تقر عينها ولا تحزن » . ( القصص : ١٣ )

\*\*\*

## ثانيا - الدوافع النفسية / الاجتماعية :

يذهب معظم علماء النفس المحدثين الى أن الدوافع النفسية هى فى غالبيتها مكتسبة وليست فطرية ، نتيجة لتفاعلها مع خبرات الفرد وعوامل البيئة والثقافة التى يعيش فيها وتؤثر على تشكته الاجتماعية ، وهم لا ينكرون وجود عناصر فطرية فيها .

وقام « مازلو » باقتراح تصنيف جديد للدوافع يشمل « الدوافع الروحية » . فقال بوجود نوعين من الدوافع أو الحاجات : حاجات أساسية ، وحاجات روحية . فالحاجات الأساسية هي التي سبق مناقشتها ، وتشمل الحاجات الروحية : العدل ، والخير ، والجمال . والاتحاد ، والنظام . ويرى « مازلو » أن حاجات الانسان الروحية هي حاجات فطرية يتوقف على اشباعها تكامل نمو شخصية الفرد ونضجه . ويرى « مازلو » أن للانسان طبيعة خيرة في جوهرها . وليست شريرة على الاطلاق . ان الشخصية تتفتح خلال انضج . ويكشف الامكان الخير للانسان عن نفسه بصورة أكثر وضوحا . وعندما يصبح الانسان عصابيا أو شريرا أو بائسا . فالسبب في ذلك يرجع الى البيئة التي جعلته كذلك بسبب الجهل والمرض الاجتماعي . ويمكن للبيئة أن تقوم بدور فعال كي تساعد الانسان في محولاته لتحقيق ذاته .

ولم يهتم علماء النفس المحدثون بدراسة الجانب الروحي من الانسان والحاجات الأساسية السامية التي تنبعث منه ، والتي هي أهم وأرقى الحاجات الانسانية باعتبارها أهم ما يميز الانسان عن غيره من الكائنات . ان التزام علماء النفس المحدثين بتطبيق المنهج العلمي على دراسة الانسان دفعهم الى حصر انتباههم في دراسة جوانب السلوك الانساني التي يمكن أن تخضع للملاحظة الموضوعية والبحث التجريبي ، مما أدى الى أن يتجنبوا البحث في نواحي السلوك الانساني المتعلقة بالجوانب الروحية في الانسان . وبدلاً من أن يحاولوا الكشف عن وسائل جديدة لبحث هذه النواحي الروحية ، فقد أغفلوا دراستها كلية (٤٥) .

ولقد انتقد « ايريك فروم » علم النفس الحديث لاهتمامه في أغلب الأحيان بدراسة نواح سطحية من سلوك الانسان . واغفاله دراسة مشكلات الانسان الهامة وقيمه العليا وجوانبه الروحية .

(٤٥) محمد عثمان نجاني ، مرجع سابق ، ص ٢٨ - ٢٩ .

ويشير « فروم » الى أن الاحصاءات تدل على أن أكثر البلدان الأوروبية ديمقراطية وأمنًا ورفاهية ، وكذا الولايات المتحدة الأمريكية التي هي أكثر بلدان العالم انتعاشًا من الناحية الاقتصادية . هي البلاد التي تزداد فيها نسبة الاضطراب العقلي . . . ويتساءل « فروم » قائلاً : « ألا يمكن أن يكون في أسلوب حياتنا أمر مختلف من أساسه ، وأن تكون الأغراض التي نستهدف تحقيقها فاسدة في صميمها » ؟ . . . ان الاحصاءات تدلنا على أن الانسيان لا يعيش على الخبز وحده . وأن المدنية تقصر عن بث الطمأنينة في النفوس ولا تفي ببعض حاجات الانسيان العميقة الخفية . . . وان كان الأمر كذلك فما عسى أن تكون هذه الحاجات ؟ (٤٦) .

ان الحاجات الروحية هي الأساس ، وينبغي أن يهتم علم النفس الحديث بدراسة القيم الروحية وترسيخها وتعميقها في نفوس البشر ووضع أسس للأخلاقيات الانسانية . ان المعايير الأخلاقية ترتكز الى الصفات الفطرية في الانسان ، ومن شأن أية مخالفة لهذه المعايير الخلقية أن ينشأ عنها اضطرابات عقلية وانفعالية (٤٧) . . . وسنناقش باختصار - أهم الدوافع النفسية / الاجتماعية . . .

### ١ - دافع التملك .

ان دافع التملك من الدوافع النفسية التي يتعلمها الانسان أثناء تنشئته الاجتماعية . فهو يتعلم منذ طفولته أن يملك ويحافظ على أدواته وألعابه ولا يسمح لغيره أن يأخذها منه . وفي مراحل النمو المختلفة يتطور حب الفرد للتملك ، ويحاول تملك المسال والعقارات التي تشبع حاجته الى الأمن ، أي تأمين مستقبله ، ونراه يفضل العمل الثابت المستقر الذي يؤمن مستقبله .

(٤٦) ايزيك فروم ( ترجمة محمود مضمود ) . المجتمع التسليم . ( القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٦٠ ) ، ص ١٠ - ١١ .  
(٤٧) E. Fromm; Man for Himself. ( N. Y. Rinehart, (٤٧)

وللمال أهميته فى اشباع حاجات الانسان . ويمكن ترتيب هذا الاشباع على النحو التالى :

- ضروريات الحياة : كالطعام والسكن .
- ضروريات الصحة والتعليم .
- كماليات الحياة ( ومعظمها حاجات مكتسبة ) .
- الحصول على المركز الاجتماعى والمكانة والنفوذ .

وقد أشار القرآن الكريم فى كثير من المواضع الى دافع التملك ..

● « زين للناس حب الشهوات من النساء والبنين والقناطير المقنطرة من الذهب والفضة والخيل المسومة والأنعام وانشأت ذلك لمتاع الحياة الدنيا ، والله عنده حسن الحساب » .

( آل عمران : ١٤ )

● « المال والبنون زينة الحياة الدنيا .. » .

( الكهف : ٤٦ )

● « وتحبون المال حبا جما » .

( الفجر : ٢٠ )

● « ويل لكل همزة لمزة . الذى جمع مالا وعدده . يحسب أن ماله أخذه » .

( الهمزة : ١ — ٣ )

● « .. وأمددناكم بأموال وبنين وجعلناكم أكثر نفيرا » .

( الاسراء : ٦ )

● « اعلموا أنما الحياة الدنيا لعب ولهو وزينة وتفاخر بينكم وتكاثر فى الأموال والأولاد » .

( الحديد : ٢٠ )

## ٢ — دافع التنافس :

التنافس من الدوافع النفسية المكتسبة التى يتعلمها الانسان من البيئة والثقافة التى ينشأ فيها . وقد يتعلم الفرد خلال نشأته التنافس الاقتصادى ، أو التنافس العلمى والثقافى ، أو التنافس الاجتماعى . أو غير ذلك من أنواع التنافس السائدة فى مختلف الثقافات . وقد حث القرآن الكريم على تنافس الناس فى تقوى الله ، والعمل الصالح .

( ١١ — انفعالات الانسانية )

والتمسك بالقيم والمبادئ الانسانية : واتباع المنهج الربانى فى علاقاتهم بالخالق سبحانه وتعالى أو فى علاقاتهم بالآخرين حتى يحظوا بمغفرة الله ورضوانه + قال تعالى :

● « ان الأبرار لفى نعيم + على الأرائك ينظرون + تعرف فى وجوههم نصره النعيم + يسقون من رحيق مختوم + ختامه مسك ، وفى ذلك فليتنافس المتنافسون » + (المطففين : ٢٣ - ٢٦ )  
● « ولذل وجهة هو موليها ، فاستبقوا الخيرات + »  
( البقرة : ١٤٨ )

● « + فاستبقوا الخيرات ، الى الله مرجعكم جميعا فينبئكم بما كنتم فيه تختلفون » + ( المائدة : ٤٨ )  
● « سابقوا الى مغفرة من ربكم وجنة عرضها كعرض السماء والأرض أعدت للذين آمنوا بالله ورسوله ، ذلك فضل الله يؤتيه من يشاء ، والله ذو الفضل العظيم » + ( الحديد : ٢١ )

### ٣ - دافع الانجاز :

يتواجد « دافع الانجاز » لدى كل شخص بدرجة معينة : ولكن هناك بعض الناس نجدهم أكثر تهيؤا باستمرار للانجاز عن غيرهم + ان معظم الناس على استعداد لبذل المزيد من الجهد فى أعمالهم اذا ما واجهوا تحديات لتحقيق الانجاز المنشود فى مواجهة مثيرات تنوية تحفز لبذل الجهد + وكلما كان دافع الانجاز قويا فان الاحتمال يزداد بأن يفرض الشخص على نفسه الكثير من الالتزامات + وانا نجد الشخص المتمتع بدافع قوى للانجاز لا يتوقع أية اثابة ، اذ يكفيه الانجاز فى حد ذاته ، اذ يجد المتعة والسعادة فى كسب الموقف الذى يواجهه وتحدى المواقف الصعبة (٤٨) .

وقد حث القرآن الكريم على العمل والانجاز فى مواقف كثيرة ، منها :



- « وقل اعملوا فسمري الله عملكم ورسوله والمؤمنون ،  
 وستردون الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون » .  
 ( التوبة : ١٠٥ )
- « ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات انا لا نضيع أجر من  
 أحسن عملا » .  
 ( الكهف : ٣٠ )
- « من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة  
 طيبة ، ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون » .  
 ( النحل : ٩٧ )
- « ولكل درجات مما عملوا ، وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون » .  
 ( الأحقاف : ١٩ )
- « ++ ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم ، أفلا يشكرون » .  
 ( يس : ٣٥ )
- « فاذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل  
 الله واذكروا الله كثيرا لعلكم تفلحون » .  
 ( الجمعة : ١٠ )
- « وأن ليس للانسان الا ما سعى . وأن سعيه سوف يرى .  
 ثم يجزاه الجزاء الأوفى » .  
 ( النجم : ٣٩ - ٤١ )

\*\*\*

### ● الدافعية للعمل والانتاج :

يقول القرآن الكريم :

- « وآية لهم الأرض الميتة أحييناها وأخرجنا منها حبا فمنه  
 ياكلون . وجعلنا فيها جنات من نخيل وأعناب وفجرنا فيها من العيون .  
 ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم ، أفلا يشكرون » .  
 ( يس : ٣٣ - ٣٥ )

تطلب هذه الآيات الثلاث من الانسان أن يشكر الله بالايمان به ،  
 على نعمته ، وهي نعمة مزدوجة ++ أولا ، أن أعده للعمل المثمر الناجح  
 في حياته ، بحيث يعتمد على صلاحيته للانتاج « وما عملته أيديهم » ++  
 أي بالاضافة الى ارادة الله في معاونته . ثانيا ، ان ارادة الله هيأت له

من البيئة التى يعيش فيها ما يساعده على الحياة والعيش ان هو ضم الى هذه الارادة مباشرة العمل الذى أعد له منذ نشأته • والعمل اليدوى فى الزراعة : « وما عملته أيديهم » • ركن أساسى فى المحاصيل الزراعية • وما يتبعها فى تنمية الثروة الحيوانية • و ارادة الله قبل ذلك ، أو مع ذلك • هى ركن آخر فى انجاز ما تأتى به الأرض من ثمرات للانسان •

وبجعل العمل اليدوى أساسا فى انتاج ازراعة لا يدعى المؤمن بالله أن « التواكل » له مكان فى عقيدته • فالتواكل طريق سلبي فى الحياة ، وهو طريق انتظار الرزق مع ترك العمل وإهماله • والاسلام يعرف فقط التوكل على الله ، ولكنه لا يعرف أبدا التواكل • والتوكل على الله هو استفاد الانسان كل امكانياته فى التفكير فى الطريق السليم والترجيح بين عدة بدائل يختار أفضلها لتنفيذ ما صمم عليه من عمل •

وعلى ذلك ، فهناك ثلاثة عناصر تجعل حياة الانسان ايجابية متمرة :  
العنصر الأول ، مباشرة الطاقة على العمل التى أمدّه الله بها ، والعنصر الثانى ، التوكل على الله وطلب مساعدته عند تنفيذ العمل • والعنصر الثالث ، الايمان بالله لدفع الضرر والطغيان والاستكبار فيما ينتجه الانسان (٤٩) •

ان هدف النشاط البشرى فى سائر النظم الوضعية هو تحقيق أكبر قدر من الربح للوصول الى مجتمع الرفاهية كما تدعى الرأسمالية ، أو تحقيق الكفاية المادية للجميع كما تزعم النظم الاشتراكية • وقد أدى استهداف المادة التى ما يعانىها العالم من صراعات مريعة بين النظم الاقتصادية المختلفة ، لا سيما وأنها جميعا تسعى الى التحكم والسيطرة •

(٤٩) محمد البهى ، القرآن الكريم •• يقول ، ( القاهرة : مكتبة وهبة :

ولكن التصور الاسلامي للدنيا كمزرعة للآخرة يجعل المصلحة المادية ليست هدفا بل وسيلة لتحقيق السعادة الانسانية .. فيقول تعالى :  
« وابتنع فيما آتاك الله الدار الآخرة ، ولا تنس نصيبك من الدنيا .. »  
( القصص : ٧٧ )

ولذلك ينفرد التشريع الاسلامي بسياسة خاصة لا تركز أساسا على الفرد كالنظم الفردية ( الرأسمالية ) . ولا على المجتمع فحسب شأن المذاهب الجماعية ( الاشتراكية ) ، وانما قوامها المواءمة والتوفيق والموازنة بين مصلحة الفرد ومصلحة المجتمع ، وهو ما عبر عنه القرآن الكريم بقوله : « وكذلك جعلناكم أمة وسطا .. »  
( البقرة ١٤٣ )

فبينما النظام الرأسمالي يطلق الحرية الكاملة للفرد في ممارسة النشاط الاقتصادي ، الا أن هذه الحرية أدت الى مساوئ أهمها : اتجاه النشاط الانساني الى تحقيق أكبر قدر من الربح بغض النظر عن الحاجات العامة الأساسية ، وانتشار البطالة ، والأزمات الاقتصادية . ولما كان الأفراد ليسوا على درجة واحدة من الكفاءة والمقدرة . فقد ساعد ذلك على سيطرة الأقوياء واستئثار الأقلية بخيرات المجتمع ، وبالتالي الى سوء توزيع الثروة والصراع الطبقي .

أما النظام الاشتراكي فيجعل المجتمع هدفه ، فيقدم مصلحة المجموع على مصلحة الفرد ، ويصبح الفرد ترسا في عجلة الجماعة ، وتتدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية وتتملك معظم وسائل الانتاج بهدف اشباع الحاجات العامة وتلافى البطالة والأزمات الاقتصادية . ولكن هذه السياسة أدت الى مساوئ أهمها : ضعف الحوافز الشخصية والمبادرات الفردية ، بالاضافة الى التعقيدات الادارية والضغوط ، وتحكم البيروقراطية ، وضياع الحرية الشخصية التي هي جوهر الحياة الانسانية .

أما « وسطية » الاسلام فقوامها حفظ التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة : « لا تظلمون ولا تظلمون » ( البقرة : ٢٧٩ ) ،

كما جاء في القرآن الكريم ، وهو ما أوضحه الرسول الكريم ﷺ في القاعدة الشرعية القويمة « لا ضرر ولا ضرار » التي تصلح أساسا لكل سعى الانسان في الحياة .

ويحرص الاسلام على هذه « الوسطية » التي تجعل الحياة تضي في تناسق وسلام مع النفس ومع الناس ، وتجمع بين الفكر والاعتقاد وبين الخلق والعمل . ولا تتفرق بين الأخلاق الشخصية والمعاملات الاجتماعية . وترفض ازدواج الشخصية أو تناقضها ، وترفض الاسراف والتقتير . فمن آيات الله البينات :

- « وكذلك جعلناكم أمة وسطا لتذونوا شهداء على انفسكم ويكون الرسول عليكم شهيدا » . ( البقرة : ١٤٣ )
- « ولا تجعل يدك مغلولة الى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتتعد ملوما محسورا » . ( الاسراء : ٣٩ )
- « والذين اذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما » . ( الفرقان : ٦٧ )
- « ولا تجهر بصلاتك ولا تخافت بها وأبتغ بين ذلك سبيلا » . ( الاسراء : ١١٠ )

ومن الحديث النبوي الشريف :

- « خير الأمور أوسطها » . ( رواه البيهقي )
- « أحب حبيبك هونا ما عسى أن يكون بغيضك يوما ما ، وأبغض بغيضك هونا ما عسى أن يكون حبيبك يوما ما » . ( رواه الترمذي والبيهقي )
- « الهوا والعبوا فانى أكره أن يكون غى دينكم غلظة » . ( رواه البيهقي )
- « ان الله يحب أن تقبل رخصه كما يحب العبد مغفرة ربه » . ( رواه المطبراني )

ولقد قرر الاسلام أن كل الأعمال والملاذات الطيبة يجوز أن تتحول الى عبادة ، اذا قدمت أمامها النية الخالصة في حفظ هبة الحياة والانتفاع

بها واحترام ارادة واهبها • واذا كان الايمان هو روح العمل وسره • فان العمل هو جسم الايمان وشكله • والفصل بينهما لا ينتج الا صورا من الحياة ناقصة أو مشوهة أو عقيمة • فالذى يؤمن ولا يعمل يعيش فى فراغ وعجز • ولا حصيلة واضحة لحياته ولا دلالة على ايمانه • والذى يعمل بدون ايمان يعيش كآلة بدون روح يلهمه ويؤنس ويدفعه ولا يحس ما وراء العمل من قيم خلقية • فالاسلام يقرر أن العمل بدون ايمان جهد ضائع على صاحبه ، وهباء منثور كرماد اشتدت به الريح فى يوم عاصف • يقول القرآن الكريم :

- « مثل الذين كفروا بربهم ، أعمالهم كرماد اشتدت به الريح فى يوم عاصف ، لا يقدرُونَ مما كسبوا على شئ ، ذلك هو الضلال البعيد » ( ابراهيم : ١٨ )
- « وقدّمنا الى ما عملوا من عمل فجعلناه هباء منثورا » ( الفرقان : ٢٣ )

والعمل فى المنهج الاسلامى بمعناه العام هو أهم نشاط للمسلم فى الحياة الدنيا • لذلك ورد ذكره فى القرآن الكريم مئات المرات وقرنه بالايمان • فكلما ذكر الايمان اقترن بالعمل الصالح • فكيف يكون عمل المسلم عند الله ؟ • يكون عمله حسنا عند الله اذا ابتغى به رضا الله ، ولن ينال أحد رضا الله الا اذا التزم هدايته ، وهداية الله على لسان رسله الى البشر تتلخص فى توجيه الانسان الى تحقيق فلاح الدارين — الدنيا والآخرة — اذن فالعمل فى الاسلام فى كل أوضاعه له هدف مشترك هو تحقيق فلاح المسلم فى الدنيا والآخرة (٥٠) •

- والنشاط الاقتصادى فى الاسلام مفروض فيه أن يلتزم الهداية الالهية المتمثلة فى تعاليم الاسلام ، وفى مقدمتها القيم الخلقية التى فرضها القرآن وفصلتها السنة • يقول تعالى فى محكم كتابه :
- « قد أفلح المؤمنون • الذين هم فى صلاتهم خاشعون • والذين

---

(٥٠) عبد السميع المصرى • مقومات العمل فى الاسلام • ( القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٢ ) ، ص ٣٩ — ٤٠ •

هم عن اللغو معرضون • والذين هم للزكاة فاعلون • والذين هم لغروجهم حافظون • الا على أزواجهم أو ما ملكت أيمنهم فانهم غير ملومين • فمن ابتغى وراء ذلك فأولئك هم العادون • والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون • والذين هم على صلواتهم يحافظون • أولئك هم الوارثون • الذين يرثون الفردوس هم فيها خالدون » • ( المؤمنون : ١ - ١١ )

● « يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وابتغوا اليه الوسيلة وجاهدوا في سبيله لعلكم تفلحون » • ( المائدة : ٣٥ )  
ان الصلاة في شريعة الاسلام لا تحول دون الانتشار في الأرض • والابتغاء من فضل الله • يقول تعالى :  
« فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله واذكروا الله كثيرا لعلكم تفلحون » • ( الجمعة : ١٠ )

والاسلام قد جعل العمل حقا للفرد وواجبا عليه • وحث رسول الاسلام على العمل وأعان عليه وأوصى باتقائه • كما أوصى بالعدل في تقدير الأجر والوفاء به • • وهكذا يكون الكسب الحلال للعامل الذي بذل جهده مقابل أجره • والكسب الحلال لرب العمل الذي لم يبخس العامل حقه ولم يكلفه فوق طاقته •

فالأساس الأول الذي يرسيه الاسلام في تنظيم مجتمعه أن يعمل الانسان ليحصل على قوته • • وتتابع أحاديث الرسول عليه الصلاة والسلام :

« ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده » وان نبي الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده » • « ان الله يحب المؤمن المحترف » • « من أمسى كالا من عمل يده أمسى مغفورا له » • وتتابع وصايا الرسول عليه السلام بالعدل في وفاء حق العامل :  
« أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه » • ومن الثلاثة الذين يخاصمهم رسول الاسلام يوم القيامة « رجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يوفه أجره » • وفي نفس الوقت لم يغفل الرسول الكريم أن يلزم العامل واجبه :

« ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه » .. وحين جاءه رجل يسأل أعطاه درهمين وأوصاه « كل بأحدهما واشتر بالآخر ثأساً واعمل به » ، وحين جاءه رجل آخر يسأل أعطاه قدوماً استكمل اعداده له بيده وطلب من الرجل أن يعمل به وأن يأتيه ليلغه ما انتهى اليه أمره . ولا عجب اذا رأينا مجتمع الاسلام الأول .. مجتمع المدينة . يعرض فيه الأنصارى ساكن المدينة على المهاجر من مكة الذي ترك ماله فيها أن يشاطره ماله ، فيأبى المهاجر الا العمل ويقول : « دلنى على السوق » (٥١) .

\*\*\*

### ● حوافز العمل :

ان موضوع الحوافز له جذور اجتماعية ونفسية .. فهو موضوع اجتماعى بمعنى أنه لا يمكن فصل الحديث الخاص بالحوافز عن طبيعة العلاقات والقيم والتقاليد السائدة فى المجتمع ، وكذا نوع اللوائح والقوانين والتنظيمات المعمول بها . فالحافز متغير يؤدي الى تغيير ايجابى فى السلوك ، وهو تعبير عن نوع القيم والعلاقات السائدة فى المجتمع ولا ينفصل عنها بجال من الأحوال .. ومن الناحية النفسية ، فعندما نتناول الحوافز فائناً نضع فى اعتبارنا أننا نتعامل مع مجموعات مختلفة من الأفراد ، لكل منهم خصائصه وظروفه التى قد تختلف عنها عند الآخرين ، وبالتالي تجعل سلوك كل منهم داخل المؤسسة يتوقف على مجموعة متشابهة من المتغيرات التى قد تشترك وقد تتعارض لبعضهم مع البعض الآخر

والحوافز إما مادية أو معنوية ، ايجابية أو سلبية . ويمكن القول بأن نظام الحوافز الناجح ينبغى أن تتواءم فيه الخصائص والقومات الآتية :

---

(٥١) - محمد الببى ، الفكر الإسلامى والمجتمع المعاصر : دراسات الأسرة والتكافل ( ط ٣ ) ، ( القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٢ ) . ص ٢٩٠ .

- التوازن فيما بين الحوافز الايجابية والحوافز السلبية •
- توافر الحوافز المادية والحوافز المعنوية •
- الحوافز الأكثر فعالية هي تلك ذات التأثير الفردى المباشر التى يمكن للأفراد الاحساس بها وترجمتها فى صورة مكافآت أو عقوبات تعود نتائجها عليهم مباشرة (٥٢) •

\*\*\*

### ● الأسس والمبادئ التى تستند اليها الحوافز :

- ١ — من أهم القوى الدافعة على أن يبذل العاملون جهدهم فى المؤسسات الانتاجية هو شعورهم بالاستقرار المادى الذى يتضمن توفير مستوى ملائم من العيش يتناسب مع تكاليف المعيشة وأعباء الحياة فى المجتمع ، كما يتفق مع مستوى التعليم والخبرة لهؤلاء العاملين •
- ٢ — كلما ازداد شعور العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المجموعة ، مرتبطين بأهداف المؤسسة ، كان من الممكن زيادة ما يبذلونه من جهد بما يؤدى الى نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها • وهذا يعنى ضرورة تهيئة الظروف المناسبة للعمل الجماعى ، ثم تنمية امكانيات التعاون فى العمل الجماعى ، حتى تتضح تجربة الفرد وتتحقق رغباته وحاجته الى الانتماء لجماعة العمل والاعتراف به كعضو فى جماعة العمل وتقدير جهوده •
- ٣ — ولكى يمكن تنمية جماعة عمل متكاملة ، ينبغى أن يشعر العاملون بأن أفكارهم لازمة ومفيدة للإدارة العليا ، وأن هذه الإدارة لا تتوانى عن طلب هذه الآراء من حين لآخر • ويتوقف تحقيق هذا على القيادة الادارية بالمؤسسة ، ومدى اعترافها بجهد الآخرين ، وقدرتها على تنسيق هذه الجهود وتوجيهها واشباع حاجات العاملين

(٥٢) سيد عبد الحميد مرسى ، العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج ( ط ٢ ) ، ( القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٤ ) ، ص ١٩٦ — ١٩٧



ورغبتهم • وهذا بدوره مرهون بمدى وضوح أهداف الإدارة العليا لدى العاملين وادراكهم لوسائل تحقيق تلك الأهداف •

٤ - ولا يمكن أن نفعل الهيكل التنظيمي عموماً ومدى ما يوفره من امكانات للعمل المثمر ، خصوصاً مع ضخامة حجم المؤسسة الحديثة وتعدد وظائفها بصورة تجعل من الصعوبة بمكان الاعتماد على الاتصال المباشر بصفة دائمة بين جميع المستويات الادارية • فضخامة حجم المؤسسة وما يصاحبه من تعدد وظائفها وتشعبها يعطى أهمية كبيرة للتركيب المسادي للمؤسسة والهيكل والأنماط الادارية والتنظيمية التي تعتمد عليها ، ومدى قدرة هذه التنظيمات على اشباع الجانب الانساني والحاجات الأساسية للأفراد (٥٣) •

\* \* \*

### ● الاسلام وحواجز العمل :

إذا كانت « دوافع الاستقرار » و « دوافع الانجاز » هي التي تميز الحوافز في المجتمع الرأسمالي ، مع التركيز على عائدها المادي •• وإذا كانت النظم الاشتراكية تلتزم بتوفير فرصة العمل لكل مواطن ، حتى يشعر بالأمن والاطمئنان الى سبل الرزق ، فان القرآن الكريم منذ أكثر من ألف وأربعمائة عام مضت ، وقبل ظهور النظم الرأسمالية أو الاشتراكية قد نص على تأمين حياة الانسان والعيش الكريم من خلال العمل • فقد جاء في القرآن الكريم :

● « وفي السماء رزقكم وما توعدون » • ( الذاريات : ٢٢ )

● « وما من دابة في الأرض الا على الله رزقها •• » •

( هود : ٦ )

● « وكأين من دابة لا تحمل رزقها الله يرزقها واياكم •• » •

( العنكبوت : ٦٠ )

وغير ذلك كثير من آيات القرآن التي تستهدف تأمين الانسان على حياته ، فيدخل في مجال السعى والدأب على العمل وهو مطمئن آمن لا يساور نفسه خوف أو قلق . وبذلك يكون ايجابيا في سعيه وعمله ، ومتقنا وجادا في أدائه لهذا العمل موقنا بصدق وعد الرزاق :

« ولو أن أهل القرى آمنوا واتقوا لفتحنا عليهم بركات من السماء والأرض » . ( الأعراف : ٩٦ )

ولم يكن اسناد الرزق الى الله تعالى في مثل هذه الآيات دعوة الى التواكل والتقاعد ، بل هي دعوة للعمل ، لأن القعود عن السعى يضاد قانون الحياة الانسانية ويضاد الرسالة التي طلب من الانسان أن يؤديها . والاسلام في ذلك يدعو الفرد لبذل الجهد وافراغ طاقاته التي وهبها الله له ليعمل في حدود إمكانياتها ، دون أن ينتظر من الدولة أن تدبر له كل أموره . ان الاسلام حين يدعو الانسان لأن يسعى ويكد ويكدح في سعيه ، يحفزه الى ذلك بالحوافز التي تتفق ومنهج الأخلاق ودعوته التي تحكم الصلة بين العبد وربّه . ويبدأ الاسلام دعوته ببيان شرف العمل وما فيه من خير ولذة من لذات الحياة ، فيقول الرسول ﷺ : « ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده » ، وان نبي الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده » .

وعندما يقول القرآن الكريم :

« .. ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا ، ورحمة ربك خير مما يجمعون » . ( الزخرف : ٣٢ )

فانه يقرر سنة من سنن الكون الثابتة في الحياة والتي عجزت كل النظم الوضعية عن تعييرها . فالكل مسخر للكل . العامل مسخر للمهندس ، وصاحب العمل والمهندس مسخران للعامل ، وصاحب العمل مسخر لجميع العاملين حيث يدبر الأموال واحتياجات العمل ، ورئيس الدولة مسخر لرعيته يخدمهم ويسعى لرفاهيتهم ، ولولا هذا التسخير لما دارت عجلة الحياة .

والذي خلق الحياة وأراد لها البقاء والاستمرار لم يخلق الناس نسخا مكررة أو قوالب مصبوبة بشكل موحد . بل هناك كفاءات وتدرات واستعدادات متفاوتة . ومن هذا التفاوت في الاستعداد نتفاوت النسب في الرزق . وقد تختلف هذه النسب من مجتمع الى آخر لكنها موجودة في كل مكان ، بل إن بعض المجتمعات تجعل النسبة غنيا بين أكبر مرتب وأصغر مرتب إلى خمسة وثلاثين ضعفا . لأنها لا تساوي بين العامل والمهندس ولا بين الجندي والقائد . فأعطت كلا حسب مسؤولياته ومؤهلاته وخبراته وجهده .

ومع ذلك فالإسلام يضع أجر العامل في مرتبة من القداسة كبيرة . ويتوعد الله من يأكل حق العامل بأشد العذاب . ويقول الرسول الكريم ﷺ في الحديث القدسي عن رب العزة : « ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة : رجل أعطى بي ثم غدر ، ورجل باع حرا فأكل ثمنه ، ورجل اسأجر أجيرا فاستوفى منه العمل ولم يعطه أجره » .

( رواه البخاري )

ومن القرآن الكريم :

● « ولكل درجات مما عملوا ، وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون »

( الأحقاف : ١٩ )

● « ٠٠ قالت ان أبى يدعوك ليحزيك أجر ما سقيت لنا ٠٠ »

( القصص : ٢٥ )

● « ٠٠ فنعم أجر العاملين »

( الزمر : ٧٤ )

● « ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم أجر غير ممنون »

( فصلت : ٨ )

● « ٠٠ انا لا نضيع أجر من أحسن عملا »

( الكهف : ٣٠ )

● « من كان يريد الحياة الدنيا وزينتها نوف اليهم أعمالهم فيها

( هود : ١٥ )

وهم فيها لا يبخسون »

ومن الحديث النبوي الشريف :

— « ظلم الأجير أجره من الكبائر » ( رواه أحمد )

— عن أبى سعيد الخدرى رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال :  
« من استأجر أجيرا فليسم له أجرته » • (رواه البيهقى)  
— « أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه » •  
(رواه أبو يعلى)

ويمضى الاسلام فى رعاية العامل وتوفير الحقوق والضمانات له حتى يبلغ أقصى الذى فى قول الرسول ﷺ : « من كان لنا عاملا فليكتسب زوجة ، فان لم يكن له خادم فليكتسب خادما ، فان لم يكن له مسكن فليتخذ له مسكنا ، أو ليس له دابة فليتخذ دابة » • وفى هذا الحديث ما يشير الى توفير وسيلة المواصلات الى جانب سبل العيش المعقول الذى ييسر حياة العامل • وهناك ما يدعو الى تحديد ساعات العمل أو تقرير الأجر الاضافى ، فى قوله ﷺ : « ولا تكلفوهم — العمال — من العمل ما لا يطيقون ، فاذا كلفتموهم فأعينوهم » • • وكل هذه الرعاية كى يتقن العامل عمله فى رقابة من دينه وضميره • يقول الرسول ﷺ : « اذا عمل أحدكم عملا أحب الله أن يتقنه » • واذا أتقن عمله فقد تحسن أجره وزاد دخله من عمله (٥٤) •

ولا يفوتنا أن نذكر عنصرا هاما من حوافز العمل يتعلق بواجب فرضه الاسلام على صاحب العمل وولى الأمر يشعر العامل بأن عمله مقدر وأن اجتهاده يلقى الجزاء الأوفى ، ذلك هو واجب اسناد العمل للرجل الذى يجيده ، بمعنى أن يكون « الرجل المناسب فى العمل الملائم » • ويرى رسول الله ﷺ أن عدم اختيار الأكفأ هو خيانة لأمانة المسلمين وغش للأمة فيقول : « من استعمل رجلا من عصابة وفيهم من هو أراضى لله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين » • بل انه جعل ذلك من شروط الساعة عندما سأل رجل : متى تقوم الساعة ؟ فقال : « اذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة » ، فقال الرجل : وكيف اضاعتها ؟ قال عليه السلام : « اذا وسد الأمر الى غير أهله فانتظر الساعة » (٥٥) •

\*\*\*

(٥٤) عبد السمیع المصرى • مرجع سابق • ص ٤٦ — ٤٧

(٥٥) المرجع السابق ، ص ٤٩ •

## الفصل الرابع

# القيادة

### ● مدخل :

القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتحلل بطبيعة الانسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله في مجتمعه . فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر يخلق نوعا من الافتقار الى من ينظم العلاقات القائمة بينهم ، وفي هذه الحالة يتولى أحدهم القيادة . وقد يتولى الشخص القيادة الى حين أو باستمرار ، ذلك لأن قيادة الجماعة تتغير بتغير مواقف الجماعة نفسها ولكنها تظل باقية ، وكل شخص « قائد » في موقف ما ، ومقود أو « تابع » في موقف آخر ، ولقد قرر رسول الله ﷺ هذا المبدأ حين قرر ضرورة وجود قائد للجماعة حتى ولو كانت صغيرة جدا فقال عليه الصلاة والسلام : « اذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم » .

ان دليعية الحياة تجعل من حاجتنا الى « قادة » أمرا لا بد منه . . ان للمجتمعات وحدات أساسية هي الأفراد ، ووحدات تنظيمية هي الجماعات ، ولا تنمو شخصية الفرد الا في اطار الجماعة ، واذا كان الفرد هو الذى يملك زمام نفسه في التفكير وفي العمل فهو في الوقت نفسه لا يعيش بمعزل عن الآخرين ، انه عضو في جماعة ، كالأسرة والمدرسة ، وجماعة العمل ، والنادى ، والهيئة الاجتماعية ، والنقابة المهنية ، والتنظيم السياسى ، وغيرها . ومعنى هذا أن الهيئات الاجتماعية تتعدد في المجتمع الواحد ، وأنه مهما يكن من طبيعة كل منها : كبيرة كانت أم صغيرة ، فان لها قادتها ، فلا يمكن لقائد أن يكون من غير جماعة يقودها ، وكذلك لا تكون جماعة منظمة من غير قائد .

ان الحياة الاجتماعية تتألف من علاقات انسانية تفوق الحصر . ومن دروب كثيرة من النشاط لا حدود لها ، والفرد اذ يتغير المظهر الاجتماعى من حوله . انما يقوم بتمثيل أو أداء ثلاثة أدوار أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة التى ينتمى اليها . . فهو يتصرف كفرد ، وكعضو فى جماعة . وكقائد جماعة . . معنى ذلك أن كل فرد انما وهب من القدرة والاستعداد ما يمكنه من أن يتكون له كيان شخصى ، وما يساعده على أن يسهم فى حياة الجماعات ، وأن يمارس القيادة ، ولكن قدرة الفرد محدودة ومرهونة بما يحيط به من ظروف وعوامل ، حيث ان نمو مواهبه مرتبط بما يتاح له من فرص التسيب الذى يمارسه فى جماعته ، كما أن قدرته قد تتغير بتغير الجماعات وتطورها ، كما أن الفرد ذاته يتغير كشخص يتأثر بما حوله . وكذلك حال الجماعات والقيادات الجماعية ، اذ أنها تتغير بتغير الظروف المحيطة بها . . أى ظروف الأفراد والجماعات . ومن هذه الاعتبارات كلها يمكن القول بأنه لابد من توجيه الجهود لتنمية العناصر الحيوية للمجتمع وهى الأفراد ، والجماعات ، والقيادة . فليس هناك مجتمع مهما بلغت موارده ، أن يتقدم وينمو ويتطور بغير هذه العناصر الثلاثة ، الأفراد والجماعات والقيادة ، فالنمو الطبيعى للمجتمع انما يأتى من داخل ، وقد يكون هناك حافز خارجى ، ولكن النمو نفسه هو تنظيم من أجل التوسع الخارجى . فالثقافة والعلم والنهضة الصناعية لا تخدم رفاهية الانسان الا اذا استخدمت لانهاش حياة المواطنين .

ان حياة الجماعة صارت مثار اهتمام بالغ بفضل ما أحرزته العلوم الاجتماعية من تقدم ، ان الجماعة هى المزرعة الانسانية التى تنمو فيها المواهب الطبيعية للفرد ، وتنمو فيها شخصيته فى مجالات واسعة من النشاط الاجتماعى الذى تتجه اليه الجماعة . ومعنى ذلك أن الجماعة الصالحة ضرورية لكل مواطن حتى يمكنه أن يقوم بدور ايجابى لصالح المجتمع . فالمواطن الذى اكتملت شخصيته نتيجة التنشئة الاجتماعية لا يمكن الا أن يكون من صنع حياة الجماعة . . ولذلك نتجه الى القول بأن « الأسرة » هى وحدة المجتمع ، وهى الخلية الأولى للمجتمع . .

وتتطلب مشكلات الحياة أن يكون هناك قادة قادرين يعملون على مواجهتها وحلها ، كما أن الاتجاهات العلمية الحديثة تستلزم القيام ببحوث جماعية حتى نسير على هديها في التخطيط من أجل تنمية المجتمع ورفاهيته . لذلك كان معنى القيادة - الذي يلائم فكرة التقدم الاجتماعي - هو أنها وظيفة لتوجيه وسائل نمو الأشخاص والتحرر من الأثرة ( الأنانية ) مع الاهتمام برغاية الأفراد . والقدرة على إثارة حوافز الفرد وطاقاته وتقويتها عن طريق إسهامه في السعي المشترك من أجل تحقيق الأهداف البناءة .

\* \* \*

### القيادة في الاسلام

- ولقد كرم الاسلام القائد خير تكريم ووضع في أسمي منزلة .
- فحق القائد في الطاعة وارد ومقرر في أكثر من آية في القرآن الكريم :
- « يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم » . ( النساء : ٥٩ )
- « وأطيعوا الله والرسول لعلكم ترحمون » . ( آل عمران : ١٣٢ )
- « ومن يطع الله والرسول فأولئك مع الذين أنعم الله عليهم من النبيين والصديقين والشهداء والصالحين ، وحسن أولئك رفيقا » . ( النساء : ٦٩ )
- « من يطع الرسول فقد أطاع الله » . ( النساء : ٨٠ )
- « ومن يعص الله ورسوله ويتعد حدوده يدخله نارا خالدا فيها وله عذاب مهين » . ( النساء : ١٤ )
- « فاتقوا الله وأطيعون » ولا تطيعوا أمر المسرفين . الذين يفسدون في الأرض ولا يصلحون » . ( الشعراء : ١٥٠ - ١٥٢ )

ومن الحديث النبوي الشريف :

— عن ابن عمر رضي الله عنهما عن النبي ﷺ قال : « على المرء ( ١٢ ) — العلاقات الإنسانية

المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره ، الا أن يؤمر بمعصية ، فاذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة » • ( متفق عليه )

— « انما الطاعة فى المعروف » •

— عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « من أطاعنى فقد أطاع الله ، ومن عصانى فقد عصا الله ، ومن يطع الأمير فقد أطاعنى ، ومن يعص الأمير فقد عصانى » • ( متفق عليه )

— عن أبى بكره رضى الله عنه قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « من أهان السلطان أهان الله » • ( رواه الترمذى )

— عن ابن عباس رضى الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال : « من كره من أميره شيئا فليصبر ، فانه من خرج من السلطان شبرا ( أى خرج من طاعته ولو قليلا ) مات ميتة جاهلية » • ( متفق عليه )

— « من مات وهو مفارق للجماعة ، فانه يموت ميتة جاهلية » • ( رواه مسلم )

— عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبى ﷺ قال : « من خلع يدا من طاعه ( أى خرج عنها بالخروج على الامام ) لقى الله يوم القيامة ولا حجة له ، ومن مات وليس فى عنقه بيعة مات ميتة جاهلية » ( أى مات على الضلالة ) • ( رواه مسلم )

— عن أبى هنيذة وائل بن حجر رضى الله عنه قال : سأل سلمة بن يزيد الجعفى رسول الله ﷺ ، فقال : يا نبى الله ، أرايت ان قامت أمراء يسألونا حقهم ، ويمنعونا حقنا ، فما تأمرنا ؟ فأعرض عنه ، ثم سأله ، فقال رسول الله ﷺ : « اسمعوا وأطيعوا ، فانما عليهم ما حملوا ، وعليكم ما حملتم » • ( رواه مسلم )

— « لا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق » • ( رواه أحمد )



## تعريف القيادة

يشهد عصرنا الحاضر تقدما عظيما في العلوم الطبيعية . وقف به عند مفترق الطرق ، فاما الى فناء ودمار . واما الى بقاء وتقدم وازدهار . كما يشهد العالم في الوقت الحاضر صراعا مريرا بين اهتمامات سياسية واقتصادية مختلفة . ويلعب القادة في هذا الصراع أدوارا خطيرة ، تجعل مصير الانسانية مرتبطا الى حد بعيد بتفاعلهم مع الشعوب في مختلف المواقف . وتمتلىء حياتنا اليومية بالشواهد التي تدل على تقديرنا لأهمية الموضوع ، وعلى أن لدى الكثيرين منا فكرة معينة عن مظاهر القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها قد تتفق أو قد تختلف عن آراء الآخرين ، ولذلك فليس غريبا أن توجه عناية كبيرة الى دراسة موضوع القيادة والى البحث عن أفضل الطرق لاختيار القادة وتبديلهم . وعلى أى الحالات فان ظاهرة القيادة وانتمية أصبحت من أهم الظواهر في مجال العلاقات الانسانية .

ويبدو موضوع « القيادة » من أكثر الموضوعات من حيث البحوث والدراسات التي تمت بصدها . وان كانت أقلها فهما وإدراكا . ويتضح هذا الرأي من خلال أحد المراجع الذي ضم حوالي ١٥٠ صفحة تشتمل على المراجع التي تعرضت لبحوث « القيادة » متضمنا حوالي ٢٥٠٠ عنوانا لبحوث ونتائج عن الدافعية ، وعلى الرغم من ذلك فان الفصل الأخير في هذا الكتاب بعنوان « توجيهات للبحوث المستقبلية » اختتم مناقشة الموضوع بقوله « طالما أن فهم موضوع القيادة مستمر فانها مجرد بداية » ويؤيد هذا الرأي مراجع أخرى .

وتعتبر « القيادة » جزءا هاما من العملية الادارية ، الا أنها ليست كل شيء فيها ، فالمدبر يخطط وينظم بالإضافة الى عمله في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف ، فقدرته القائدة على التأثير في الآخرين وجذبهم اليه ليست ضمانا كافيا على أنه يتجه بهم الى الاتجاه الصحيح . وهذا يعنى أن قائدا قويا يمكن أن يكون مديرا ضعيفا نظرا لسوء تخطيطه أو سوء تنظيمة ، والواقع أن القيادة تتضمن أيضا التخطيط

والتنظيم . ولا تقتصر على التوجيه فقط ، وهذا ما سنناقشه فيما بعد  
عندما نتعرض لصفات القائد الناجح .

ومن الصعوبات التي واجهت الباحثين في موضوع القيادة صعوبة  
الفصل بين ما يجب أن تكون عليه القيادة وبين العوامل التي تسهم في  
ظهور قيادات من أنواع معينة . وكذلك صعوبة الفصل بين العوامل  
المحددة لكفاءة الجماعة وبين الطريقة التي يجب أن تعمل بها الجماعة ،  
ومن الواضح أنه لا يمكن طرح القيم جانبا ، حيث أن أي تقييم لأداء  
الجماعة يتطلب بعض الحكم على الحالات الجماعية المرغوب فيها مثل  
شعور الأفراد بالرضا . ونوع العلاقات الشخصية بين الأعضاء وفعالية  
حركة الجماعة . وما أشبه .

ومن هذه الصعوبات أيضا ، عدم اتفاق الباحثين على تعريف  
مقبول للمصطلحين « القائد » و « القيادة » . فالبعض يرى أن القيادة  
خاصية من خصائص الجماعة ، وهي مرادفة في معناها للمكانة أو لمركز  
معين أو وظيفة معينة . أو القيام بأنواع معينة من النشاط تهم الجماعة ،  
فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بخصائص شخصية معينة مثل  
السيطرة ، أو ضبط النفس . أو مميزات جسمية معينة مثل الطول أو  
اللياقة البدنية أو المظهر العام . وغير ذلك من المميزات .

ويمكن تعريف « القيادة » بصفة عامة بأنها فن التأثير على  
الآخرين ، أي تلك العملية التي تتميز بالتأثير على الناس حتى يكفوا  
ويكافحوا عن رغبة أكيدة صادقة لتحقيق أهداف الجماعة ، ويمكن تجسيم  
هذا المفهوم بحيث لا يقتصر على الرغبة الشخصية فقط ، بل يتضمن  
أيضا الحماس والثقة ، « فالحماس » يعكس الحمية والاخلاص  
والاندماج في تنفيذ العمل المطلوب ، بينما تعكس « الثقة » الخبرة  
والقدرة الفنية فالقيادة تعنى « التوجيه والادارة والتقدم والاستمرار » .  
فالقادة يقومون بمهامهم القيادية لمعاونة الجماعة على تحقيق أهدافها  
في إطار أقصى طاقاتها وامكانياتها<sup>(١)</sup> .

(١) لويس كابل مليكة ، سيكولوجية الجماعات والقيادة ( ط ٣ ) .  
( القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ١٩٧٠ ) ، ص ٧ .

— ١٨١ —

وهناك تعريف آخر للقيادة وضعه « كاتز » و « كان »<sup>(٢)</sup> يختلف عن السابق ذكره ولكن له دلالة ، فهما ينظران الى القيادة من حيث انطباقها على المنظمات الرسمية باعتبارها « القوة التأثيرية على العاملين أثناء أداء الواجبات اليومية » وبمعنى آخر فان الدور التنظيمي للقيادة يتضمن تحديد الأهداف والتخطيط لتحقيقها . وتحديد المهام المختلفة وكل ما يقوم به الفرد من أعمال ومهام لتحقيق الأهداف المنشودة .

\* \* \*

### اختيار القادة

يتضح من مناقشتنا السابقة ، أن القادة / المديرين عليهم أعباء ومسؤوليات كبيرة سواء من النواحي الانسانية أو الفنية ، وعلى ذلك ينبغى الاهتمام باختيار القادة واعدادهم وتقييم أدائهم ، وهذا ما نناقشه فى الفصل الحالى .

### أولا — صفات القائد / المدير الناجح

« المدير » ( القائد ) هو ذلك الشخص الذى يستلزم عمله أن يقضى على الأقل ٥٠٪ من وقته فى تخطيط سياسة العمل . وترويج البرنامج ، والتنسيق . وقصد « بالتخطيط » تقرير نوع الأشياء التى يمكن القيام بها ، ومتى ومن يقوم بها . وهو يتضمن تقرير حجم المشروع ، وأهدافه ، ووسائل انجاز العمل ، ومصنع توقيت للانجاز .

أما ترويج البرنامج فيتخذ من جميع الجهود التى تبذل فى الاتصالات وجمع المعلومات وهى تشمل الاتصال بالجمهور الذى يحتاج المدير الى تأييده وتعاونيه . كما يشمل الترويج الاتصال بالعاملين ، والمديرين ، والرؤساء ، والمستهلكين ، وسائر الجماعات التى تتأثر بالمنظمة كما تؤثر آراؤهم على المنظمة .

---

D. Katz, and R. Kahn; The Social Psychology (٢)  
of Organizations ( 2nd ed . ) . ( N.Y. : Wiley ), 1978.

ويشير التنسيق الى ربط تفكير الجماعات المتضمنة في العمل وما يقومون به من أعمال ، فالتنسيق هو حصيلة جهود وأفعال عديدة تتضمن تحديد أهداف واتخاذ قرارات ، والمبادرة الى التعديل والتغيير لتجنب أى تضارب بين القرارات المختلفة •

وإذا ما استعرضنا أهم الدراسات التي تعرضت لبحث صفات القائد / المدير الناجح نخلص بما يأتي :

١ - تشير إحدى الدراسات الى أهم الصفات الضرورية للقائد الناجح والتي تتلخص في الآتي<sup>(٢)</sup> :

- الاستعداد لتحمل المسؤولية •
- الاهتمام بتنمية خط ثان من القادة •
- الأمانة والأهلية للاعتماد عليه •
- القدرة على اتخاذ قرارات سديدة •
- المهارة في التنظيم والتنسيق •

ويمكن تلخيص الصفات المهنية والعقلية والشخصية اللازم توافرها في القائد / المدير الناجح فيما يأتي :

- ( أ ) الخبرة السابقة في الأعمال القيادية والادارية •
- ( ب ) الكفاية المهنية •
- ( ج ) المهارة في شئون الأفراد ، وهي تتضمن القدرة على فهم العاملين وتقييمهم والقدرة على تنمية العاملين ، والقدرة على التعامل مع الآخرين •

( د ) القدرة اللفظية ، بمعنى استخدام الكلمات المناسبة والمفاهيم السليمة في الوقت والمكان المناسبين ، ومعرفة مدلول الكلمات وما يرتبط بها من تعبيرات انفعالية ، والمهارة في التعبير الكتابي والشفهي ،

---

(٣) سيد عبد الحميد مرسى : « صفات المدير الناجح » • مجلة

واستنباط ما وراء التعبيرات الشفوية والكتابة للآخرين ، وتجنب الأخطاء اللغوية سواء فى التعبير الشفهي أو الكتابة •

( ه ) القدرة على الاستدلال : بمعنى تحليل الأرقام والاحصاءات وربطها بالواقع ، وترجمة المفاهيم اللغوية الى أرقام وتفسير الأرقام فى شكل عبارات ، وكذا الاستدلال المجرد أى الخروج بالمبادئ والمفاهيم من المواد اللغوية •

( و ) قوة الذاكرة ، أى القدرة على تذكر الأشياء والأفكار والأشخاص •

( ز ) القدرة العقلية العامة ، أى الذكاء واليقظة العقلية والقدرة على التصرف فى المواقف العادية ومواجهة المشكلات اليومية . هذا بالإضافة الى الذكاء العملى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الطارئة •

( ح ) القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ، والحكم على المواقف والأشخاص •

( ط ) المرونة والتوافق بالنسبة للظروف المتغيرة •

( ي ) القدرة التنظيمية ، بمعنى تفهم الحاجة الى وجود تنظيم للعمل واجراءات واضحة وقواعد وضوابط للعمل . والقدرة على ادراك أهمية التنسيق بين الوحدات الانتاجية لتحقيق أهداف المنظمة •

( ك ) الثقة بالذات دون غرور •

( ل ) النضج الانفعالى •

( م ) مستوى الطموح الملائم لامكانات الشخص حتى يمكن تحقيقه ، ويتضمن الرغبة الصادقة فى تحمل المسؤولية بدافع من الرغبة فى الساطة أو تحقيق المكانة أو المركز الاجتماعى أو المثل القومية أو المهنية •

( ن ) الاستعداد الاجتماعى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الاجتماعية بلباقة ، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتعاون معهم ، والقدرة على ادراك الظروف الاجتماعية ، وروح المرح •

- (س) الالتزام بالمعايير والقيم الأخلاقية •
- (ع) التوافق الشخصى •
- (ن) التسجاعة والاقدام •
- (دس) العدالة والحزم •

ويلاحظ أن هذه الصفات يشترك فيها المديرون بصفة عامة . ولكن ينبغي ألا يفوتنا أن طبيعة العمل تغلب صفات على أخرى • فمثلا نجد أن مدير التسويق يحتاج الى صفات شخصية واجتماعية تستلزمها طبيعة عمله الذى يتطلب الاتصال الخارجى باستمرار ، بينما نجد أن مدير التخطيط أو البحوث يحتاج الى التحليل والاستدلال أغلب الوقت • ولقد أسفرت معظم البحوث والدراسات عن تحديد الصفات الآتية للقائد الناجح :

#### ١ - توفر الدافع والطموح :

فاذا لم تتوفر الدافعية للعمل والوازع الشخصى لدى القائد : فإنه يفقد حماسه مما يؤدي الى قيامه بعمله القيادى بطريقة آلية • كما ينبغي أن يكون القائد طموحا حتى ينمى عمله ويطوره الى الأفضل دائما •

#### ٢ - اللياقة البدنية :

ان عمل القائد يتطلب بذل الجهد ، والحركة ، وقوة التحمل ، والعمل لساعات متصلة تحت ظروف الضغط فى كثير من الأحيان ، والاحتفاظ بروح انتحمس للعمل والتماسك فى المواقف العنيفة ، ولذلك فان اللياقة البدنية وسلامة الجسم لها دورها الهام فى هذه الناحية •

#### ٣ - المظهر الشخصى :

القائد هو القدوة الحسنة لمؤوسيه ، لذلك يجب أن يكون بمظهر

— ١٨٥ —

نظيف لائق ومهذب باستمرار ، حتى يقتدى به رؤوسيه ثم وكنى يوحى بالثقة والجدارة فى أعين العاملين •

#### ٤ — القدرة على الاقتناع :

ان القدرة على كسب الأشخاص عن طريق الاقتناع من صفات القيادة الهامة ، وهى تتكون من ثلاثة عناصر هامة :

( أ ) **الحماسة** : وهى هى رأس قائمة السمات التى يجب أن تتوفر فى القائد اذ يجب أن تكون لديه الحماسة الشخصية لما يقوم به من عمل ، وكذا اثاره حماسة العاملين • وليس المقصود بالحماسة تلك الحالات المؤقتة المرتبطة بموقف معين وانتهى تزول بزوال المؤثر • ولكن يقصد بها تلك المواقف القائمة على الاعتقاد الراسخ والايمان الصادق بأهمية العمل •

( ب ) **اللباقة** : وهى تعنى المهارة فى التعبير عن رأى مع مراعاة مشاعر الآخرين واحترام آرائهم •

( ج ) **الاقتناع** : ان حماس القائد وحده لا يكفى • فلا بد من توفر القدرة على الاقتناع ، وهى تستند الى الامانة الكافى بجوانب الموضوع الجارى مناقشته مع البراعة فى عرض وجهات النظر ودعمها بالأدلة المقنعة ، مع توفر القدرة على الحوار والنقاش دون انفعال ومراعاة مشاعر الآخرين •

#### ٥ — الرغبة فى مساعدة الآخرين :

ينبغى أن يكون القائد موجها نحو رؤوسيه ، بحيث يعمل على تنمية روح الجماعة والتعاون مع تواضع اتجاهات العطف والتفهم لمشاكل رؤوسيه ومعاونتهم على حلها •

#### ٦ — القدرة على التعليم :

ان أغلب عمل القائد ينطوى على تعليم رؤوسيه مستهدفا تعديل سلوكهم الى الأفضل • وعن طريق التعليم ينقل القائد الى رجاله المعرفة

- ١٨٦ -

والخبرة ويكسبهم المهارات اللازمة لإنجاز العمل على أكمل وجه •  
ومن شأن التعليم الصحيح القائم على أسس سليمة أن يقلل من الأخطاء  
في العمل والانجاز •

#### ٧ - المبادرة :

ان المبادرة أو المبادرة هي القدرة على ادراك المسؤولية واتخاذ  
الاجراءات اللازمة في الوقت المناسب حسب ما يمليه الموقف • وهي  
تستلزم الجمع بين الصفات الآتية : الشجاعة والاقدام والثقة بالذات ،  
والحزم ، مع توفر قدر مناسب من الابتكار •

#### ٨ - الاستبصار :

من ألزم صفات القائد الناجح أن تتوفر لديه عادة الانتباه المركز  
الى تفاصيل العمل ، ووضع الخطة المناسبة ومتابعة تنفيذها ، وجمع  
المعلومات بعناية قبل اتخاذ أى قرار ، مع العمق في التفكير •

#### ٩ - التعاون :

لا تستطيع أية مؤسسة أن تحقق النجاح الا عن طريق التعاون ،  
ولا مجال لنجاح القائد في عمله بمؤسسة ما دون أن يتعاون مع الأقسام  
والادارات الأخرى لتحقيق الأهداف المنشودة •

#### ١٠ - اليقظة العقلية :

ويقصد بها توفر الذهن وتوفر الذكاء العام أى القدرة على التعلم  
وحل مشكلات العمل اليومية ، وتوفر القدرة على التجديد والابتكار  
هذا بالإضافة الى الذكاء العملى ، أى القدرة على التصرف في  
المواقف الطارئة •

#### ١١ - القدرة على التعبير :

تلعب اللغة دوراً هاماً في القيادة ، حيث تيسر عملية الاتصال  
بين القائد ومرؤوسيه ، ولذا ينبغي أن يتميز القائد بالطلاقة في التعبير  
الشفهى والكتابى مع الوضوح وتجنب التعقيد •



## ١٢ - النضج الانفعالي :

من الضروري أن يتميز القائد الناجح بالقدرة على امتلاك زمام النفس والسيطرة عليها ، فالانتران الانفعالي خير معين للقائد كي يمسك بزمام الموقف ويكون قدوة لمؤوسيه .

\*\*\*

## ● صفات القائد في القرآن والسنة :

بعد أن ناقشنا صفات القائد الناجح من وجهة النظر العلمية في اطار ما أسفرت عنه الدراسات والبحوث يبدو من المفيد أن نتعرض لشروط الحاكم / القائد وواجباته كما وردت في القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف .

### ١ - الكفاءة والأمانة :

يقول القرآن الكريم :

● « ولما بلغ أشده واستوى آتيناه حكمة وعلماً ، وكذلك نجزي المحسنين » .  
( القصص : ١٤ )

● « وقال لهم نبيهم ان الله قد بعث لكم طالوت ملكاً ، قالوا أنى يكون له الملك علينا ونحن أحق بالملك منه ولم يؤت سعة من المال ، قال ان الله اصطفاه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم ، والله يؤتي ملكه من يشاء ، والله واسع عليم » .  
( البقرة : ٢٤٧ )

● « ... ان خير من استأجرت القوي الأمين » .

( القصص : ٢٦ )

● « ... واني عليه لقوي أمين » .  
( النمل : ٣٩ )

ومن الحديث النبوي الشريف :

— « اذا داهن خياركم فجاركم وصار الفقه في شراركم . وصار الملك في صغاركم ، فعند ذلك تلبسكم فتنة تكرون ويكر عليكم » .  
( رواه الطبراني )

— « إذا أراد الله بقوم خيرا ولى عليهم حلماؤهم وقضى بينهم  
علماءهم وجعل المال غى سمحائهم • وإذا أراد بقوم شرا ولى عليهم  
سوءاءهم وقضى بينهم جهاؤهم وجعل المال غى بخلائهم » •  
(رواه الديلمي)

— « أنما أخاف على أمتي الإئمة المضلين • وإذا وضع السيف  
فى أمتى لم يرفع عنهم الى يوم القيامة » •  
(رواه أحمد وأبو داود)

— وعن عائشة رضى الله عنها قالت : سمعت رسول الله ﷺ  
يقول غى بيتى هذا : « اللهم من ولى من أمر أمتى شيئا فشق عليهم •  
فاشقق عليه • ومن ولى من أمر أمتى شيئا فرفق بهم فافرق به » •  
(رواه مسلم)

## ٢ — المسئولية :

يقول القرآن الكريم :

- « فوريك لنساءلنهم أجمعين • عما كانوا يعملون » •  
( الحجر : ٩٢ : ٩٣ )
- « ... تالله لتسئلن عما كنتم تفترون » • ( النحل : ٥٦ )
- « واتقوا الله الذى تساءلون به والأرحام ، ان الله كان  
عنيكم رقيبا » •  
( النساء : ١ )
- « ... وأوفوا بالعهد ، ان العهد كان مسئولا » •  
( الاسراء : ٣٤ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

- عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبى ﷺ قال :
- « كلكم راع ، وكلكم مسئول عن رعيته ، والأمير راع ، والرجل  
راع على أهل بيته ، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده ، فكلكم راع ،  
وكلكم مسئول عن رعيته » •  
( متفق عليه )
- « الزعيم غارم » •  
(رواه أحمد)

— سئل رسول الله ﷺ عن القاتل والامر ( الامر بالقتل ) فقال :  
« قسمت النار سبعين جزءاً ، فلأمر تسعة وستون وللقاتل جزء  
وحسبه » . ( رواه أحمد )

### ٣. — العدالة المطلقة بين الناس :

يقول القرآن الكريم :

● « ... وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ... » .  
( النساء : ٥٨ )

● « يا داوود انا جعلتك خليفة في الأرض فاحكم بين الناس  
بالحق ولا تتبع الهوى » . ( سورة ص : ٢٦ )

● « ... وأمرت لأعدل بينكم ... » . ( الشورى : ١٥ )

● « ... وإذا قتلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى ... » .  
( الأنعام : ١٥٢ )

● « يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ،  
ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدوا ، اعدلوا هو أقرب للتقوى ،  
واتقوا الله ، ان الله خير بما تعملون » . ( المائدة : ٨ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن جابر رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال :

« اتقوا الظلم ، فان الظلم ظلمات يوم القيامة ، واتقوا الشح فان  
الشح أهلك من كان قبلكم ، حملهم على أن سفكوا دماءكم واستحلوا  
محارمهم » . ( رواه مسلم )

— قال أبو سعيد الخدرى : سمعت رسول الله ﷺ يقول :

« من رأى منكم منكراً فغيره بيده فقد برىء ، ومن لم يستطع أن  
يغيره بيده فغيره بلسانه فقد برىء » . ومن لم يستطع أن يغيره بلسانه  
فغيره بقلبه فقد برىء ، وهو أضعف الايمان » . ( رواه النسائى ) .

— ١٩٠ —

— عن جرير بن عبد الله قال : قال رسول الله ﷺ : « لا يرحم الله من لا يرحم الناس » • ( متفق عليه )

— عن أبي هريرة رضى الله عنه عن النبي ﷺ قال : « ما من أمير عشرة الا يؤتى به يوم القيامة مغلولاً حتى يفك عنه العدل : أو يوبقه الجور » • ( رواه الطبرانى )

— عن عياض بن حمار رضى الله عنه قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « أهل الجنة ثلاثة : ذو سلطان مقسط عادل ، ورجل رحيم رقيق القلب لكل ذى قربى مسلم ، وعفيف متعفف ذو عيال » • ( رواه مسلم )

— « دعوة المظلوم مستجابة وان كان فاجراً ، فنجوره على نفسه » • ( رواه أحمد )

— « من مشى مع ظالم ليعينه وهو يعلم أنه ظالم فقد خرج من الاسلام » • ( رواه الطبرانى )

— « ان الناس اذا رأوا الظالم فلم يأخذوا على يديه أوشك أن يعمهم الله بعقاب منه » • ( رواه أبو داود )

— يقول الله عز وجل : « وعزتى وجلالى لأنتقم من الظالم فى عاجله وأجله • ولأنتقم من رأى مظلوماً فقدر أن ينصره فلم ينصره » • ( رواه أحمد )

٤ — تأمين الحرية والكرامة الانسانية للمواطنين :

يقول القرآن الكريم :

● « لا اكراه فى الدين ، قد تبين الرشد من الغى ٠٠٠ » • ( البقرة : ٢٥٦ )

● « فذكر إنما أنت مذكر • لست عليهم بمسيطر » • ( الغاشية : ٢١ ، ٢٢ )

● « وقل الحق من ربكم ، فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر ٠٠٠ » • ( الكهف : ٢٩ )

— ١٩١ —

- « ادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة انحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن » • ( النحل : ١٢٥ )
- « خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين » • ( الأعراف : ١٩٩ )
- « ... وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما » • ( الفرقان : ٦٣ )
- « ولقد كرّمنا بنى آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا » • ( الاسراء : ٧٠ )
- « ان أكرمكم عند الله أتقاكم ، ان الله عليم خير » • ( الحجرات : ١٣ )
- « ولا تجادلوا أهل الكتاب الا بالتي هي أحسن الا الذين ظلموا منهم » • ( العنكبوت : ٤٦ )
- « لا يحب الله الجهر بالسوء من القول الا من ظلم ... » • ( النساء : ١٤٨ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

- « من رأى منكم منكراً فليغيره بيده ، فان لم يستطع فبلسانه ، فان لم يستطع فبقلبه ، وذلك أضعف الايمان » •
- « أفضل الجهاد كلمة حق عند سلطان جائر » •
- « الدين النصيحة » •
- « سيد الشهداء حمزة بن عبد المطلب ورجل قام الى امام جائر فأمره ونهاه فقتله » •

٥ — المساواة أمام القانون للمواطنين :

يقول القرآن الكريم :

- « قل انما أنا بشر مثلكم ... » • ( الكهف : ١١٠ )
- « يا أيها الناس اتقوا ربكم الذى خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالا كثيراً ونساءً ... » • ( النساء : ١ )

- « يا أيها الناس انا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا ، ان أكرمكم عند الله أتقاكم » •  
(الحجرات : ١٣)

ومن الحديث النبوى الشريف :

- « الناس سواسية كأسنان المشط الواحد . لا فضل لعربى على أعجمى الا بالتقوى » •
- « ان الله اذهب بالاسلام نخوة الجاهلية وتفاخرهم بآبائهم . لأن الناس من آدم ، وادم من تراب ، وأكرمهم عند الله أتقاهم » •

## ٦ — التيسير ورفع الحرج :

يقول القرآن الكريم :

- « فان مع العسر يسراً • ان مع العسر يسراً » •  
(الشرح : ٦٠٥ )
- « وأما من آمن وعمل صالحاً فله جزاء الحسنى ، وسنقول له من أمرنا يسراً » •
- « ... يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر ... » •  
(البقرة : ١٨٥ )
- « لا يكلف الله نفساً الا ما آتاها ، سيجعل الله بعد عسر يسراً » •  
(الطلاق : ٧ )
- « وأما تعرضن عنهم ابتغاء رحمة من ربك ترجوها فقل لهم قولا ميسوراً » •  
(الانساء : ٢٨ )
- « وان كان ذو عسرة غنطرة الى ميسرة ، وأن تصدقوا خير لكم ، ان كنتم تعلمون » •  
(البقرة : ٢٨٠ )
- « هو اجتباكم وما جعل عليكم في الدين من حرج • » •  
(الحج : ٧٨ )
- « ... ما يريد الله ليجعل عليكم من حرج • » •  
(المائدة : ٦ )

ومن الحديث الشريف :

— عن أبى موسى رضى الله عنه أن النبى ﷺ بعثه ومعاهذا الى اليمن فقال : « يسرا ولا تعسرا . وبشرا ولا تنفرا . وتطوعا ولا تختلعا » \*

بعد أن ناقشنا الصفات التى ينبغى توافرها فى القادة من وجهة نظر الدراسات والبحوث العلمية : وأوردنا شروط الحاكم وواجباته كما ذكرت فى القرآن الكريم والحديث النبوى الشريف . ننتقل الى مناقشة اختيار القادة \*

\*\*\*

### ثانيا - اختيار القادة

ان الهدف العام لعمالية الانتقاء ( الاختيار ) المهنى هو الحصول على العدد اللازم من العاملين اللازمين للوظائف الشاغرة . ممن تتوفر فيهم مطالب الوظائف ومقتضياتها لتحقيق الكفاية الانتاجية \* ويمكن تحديد أهداف عملية الانتقاء المهنى فيما يأتى :

١ — توفير النظم والخدمات والوسائل التى تساعد المؤسسة على اجتذاب واستقطاب العاملين ممن تتوافر فيهم مطالب العمل بدرجة عالية ، واختيارهم بسرعة وكفاءة \*

٢ — تحسين مستوى انجاز العمل ، من خلال استخدام الأفراد الملائمين للأعمال التى يؤديونها \*

٣ — التقليل من انفكاك العمالة ( دوران العمل ) ، وذلك باستخدام العاملين الذين ينشدون الاستقرار والاستمرار فى العمل \*

٤ — التقليل من تكلفة تدريب وتهيئة العاملين من خلال الحصول على عاملين مؤهلين ذوى خبرة \*

وتتبع عملية الانتقاء / الاختيار المهنى فى ثلاث مراحل رئيسية هى :

— تحديد متطلبات الوظائف ومقتضياتها \*

( ١٢ — العلاقات الانسانية )

- ١٩٤ -

— اجتذاب واستقطاب طالبي الوظائف •

— انتقاء ( اختيار ) المرشحين للوظائف •

ويعرض الكاتب فى الصفحات التالية تطبيقاً عملياً لاختبار القادة اشترك فى تخطيطها وتنفيذها لاختبار القيادات اللازمة للعمل فى بنك فيصل الاسلامى • وقد تمت العملية الأولى لاختبار قيادات العاملين لبنك فيصل الاسلامى السودانى بالخرطوم فى سبتمبر ١٩٧٧ ، وتمت العملية الثانية لاختبار المرشحين للأعمال القيادية فى « بنك فيصل الاسلامى المصرى » بالقاهرة خلال شهرى يوليه وأغسطس ١٩٧٨ • ونقدم هنا العملية الثانية التى تمت بالقاهرة لتكون نموذجاً لعملية انتقاء متكاملة فى البيئة العربية<sup>(٤)</sup> •

فى شهر رمضان عام ١٣٩٧ هـ صدر قانون انشاء بنك فيصل الاسلامى المصرى برأسمال سعودى — مصرى • وبدأ البنك منذ صدور قرار انشائه فى الاعداد للقيام بالمهام التى أنشئ من أجلها • وفى مجال انتقاء الصفوف الأولى للعمل بالبنك ، طلب البنك من الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية القيام بعملية انتقاء مهنى لشغل الوظائف الشاغرة به • وقام الاتحاد باجراء الاتصالات اللازمة بالخبراء فى مجال الانتقاء المهنى بالمصارف الاسلامية ، وتشكل فريق الخبراء الذى يشرف على البرنامج تخطيطاً وتنفيذاً •

وبدأت اللجنة تجديد نوعية العمل من خلال التعرف الدقيق على واجباته وخصائصه وتعيين مسميات العمل الشائعة ، وتوضيح محتويات العمل ومجاله عن طريق وصفه بدقة ، وكذا توضيح صعوبة العمل من خلال تحديد مقتضيات العمل من حيث المهارة والمسئولية التى يتطلبها من القائم به حتى يؤدى العمل بنجاح • وتحليل المقتضيات المهنية

---

(٤) جابر عبد الحميد وآخرون ، « تقرير عن انتقاء العاملين لبنك فيصل الاسلامى المصرى » • بحث غير منشور • ( القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية : ١٩٧٨ ) •



— ١٩٥ —

للمستويات الوظيفية فى البنوك الاسلامية أمكن تصنيف هذه المقتضيات الى ما يأتى :

### ١ — مقتضيات عامة :

وهى المقتضيات التى لها صفة العمومية والاشتراك فى جميع الوظائف الشاغرة بالبنك الاسلامى على اختلاف مستوياتها •

### ٢ — مقتضيات مشتركة :

وهى المقتضيات التى تشترك فيها بعض المستويات الوظيفية ولكنها ليست عامة ، كسابقتها ، فى جميع المستويات الوظيفية بالبنك •

### ٣ — مقتضيات نوعية أو خاصة :

وهى المقتضيات التى يتقرر بها كل مستوى من المستويات الوظيفية على حده •

\*\*\*

### ● اعداد الاختبارات ووسائل القياس :

كانت الخطوة التالية تتطلب اعداد الاختبارات والمقاييس النفسية اللازمة لدراسة وتحليل امكانات الأفراد المتقدمين لوظائف بنك فيصل الاسلامى • وتعتبر الاختبارات النفسية أفضل الوسائل الموضوعية التى يمكن تطبيقها فى هذا المجال ، حيث تقيس الجوانب المختلفة للوظائف أى مقتضياتها المهنية • ويوضح الجدول رقم ( ١ ) المقتضيات المهنية بتجنيقاتها المختلفة والأدوات التى تقيسها •

## جدول رقم ( ١ ) - المقنضيات المهنية وأدوات قياسها

المقنضيات المهنية	وسيلة القياس
١ - المقنضيات العامة : ( أ ) الجوانب الإسلامية ( ب ) النشاط العقلى العام ( ج ) سمات الشخصية	اختبار يقيس المعلومات الإسلامية ، ومن الأداء فيه تستنتج القيم والاتجاهات الإسلامية ، بالإضافة الى المقابلة الشخصية . اختبار للذكاء العام . وسائل التقدير الذاتى والمقابلة الشخصية تقيس سمات الشخصية وهى : المسؤولية ، الاتزان الانفعالى ، الاستعداد الاجتماعى . الاستعداد للقيادة . الحزم ، أصالة التفكير ، الحيوية ، التوافق ، العلاقات الشخصية .
٢ - المقنضيات المشتركة : ( أ ) الجوانب المهنية ( ب ) التعامل مع الآخرين ( ج ) النشاط العقلى المرتبط بالتصنيف ( د ) القدرة على استخدام اللغة الأجنبية	اختبار يقيس المعلومات والمهارات المصرفية ، بالإضافة الى المقابلة الشخصية فى قياس القدرة على حل المشكلات فى مواقف واقعية . وسائل التقدير الذاتى ، والمقابلة الشخصية لقياس الاستعداد الاجتماعى . اختبار يقيس السرعة والدقة فى التصنيف العددي واللغوى . اختبار يقيس الفهم والتعبير والقرينة والتلخيص فى إحدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية .
٣ - المقنضيات النوعية : ( أ ) النشاط العقلى المرتبط بالتفكير الناقد ( ب ) السلوك الاشرافى ( ج ) المهارات الكتابية	اختبار التفكير الناقد الذى يقيس المكونات المختلفة لهذا النمط من التفكير وخاصة الاستنتاج والاستنباط . اختبار الممارسات الاشرافية والمقابلة الشخصية . اختبارات تقيس القدرات المتخصصة وخاصة القدرة العددية والقدرة الكتابية والقدرة على التعرف على معانى الكلمات .

## ● مراحل تنفيذ البرنامج :

ما بين نشر الاعلان عن الوظائف اشاعة بالبنك ، وبين تقديم كشوف بأسماء المرشحين لشغل هذه الوظائف . مر برنامج الانتقاء بأربع مراحل للتصفية والقياس والمقابلة الشخصية . وهذه المراحل هي :

- أولاً : مرحلة التصفية المبدئية .
- ثانياً : مرحلة التصفية العامة .
- ثالثاً : مرحلة القياس المتعمق .
- رابعاً : مرحلة المقابلات الشخصية .

وفيما يلي وصف مختصر لكل مرحلة :

### ● مرحلة التصفية المبدئية :

قامت لجنة الخبراء بدراسة الاعلان الذى نشره بنك فيصل الاسلامى المصرى فى الصحف والشروط التى تضمنها . كما تدارست اللجنة استمارة طلب الاستخدام ، وقوصلت الى اعداد جدول تفصيلى ليكون دليل للجنة المشكلة لفحص طلبات الاستخدام من الناحية الشكلية واستبعاد طلبات الذين لا تنطبق عليهم الشروط الواردة فى الاعلان . وذلك فى شكل تصفية مبدئية . ونتيجة لهذه التصفية أعلنت قوائم المستوفين الشروط ، كما أعلنت قوائم المستبعدين لعدم انطباق الشروط عليهم مصنفة وفقاً لأسباب الاستبعاد . وحددت مواعيد التصفية العامة للمقبولين .

### ● مرحلة التصفية العامة :

لا بد لأى برنامج يختص بالانتقاء / الاختيار المهنى أن تتوافر له طريقة للتصفية العامة، وخاصة فى حالة الأعداد الكبيرة من المتقدمين توفيراً للوقت والجهد ولكى نجنب المتقدمين من ذوى الامكانيات العقلية المتواضعة تكرار التعرض للفشل والاحباط . وقد راعينا فى البرنامج الحالى أن نلجأ الى أكثر الطرق دقة وموضوعية ، وهى اختبارات الذكاء . مع استبعاد الوسائل الشخصية تجنباً للمشكلات التى قد تنجم عن

الأحكام الذاتية • وتتمثل جودة اختبارات الذكاء فى أغراض التصفية العامة فى أنها تصلح للاستخدام فى مواقف متنوعة ، ويتحدد صدقها فى ضوء موازين ( محكات ) شاملة ، كما تعطى درجة كلية واحدة مثل نسبة الذكاء لتدل على المستوى العقلى العام للفرد • هذا بالإضافة الى ما أكدته نتائج البحوث المختلفة من وجود علاقة بين مستوى الذكاء والنجاح فى كثير من الأعمال ، وأن الأعمال والمهن المختلفة يستلزم النجاح فيها مستويات مختلفة من الذكاء •

وقد وقع اختيار لجنة الخبراء على « اختبار الذكاء العائلى » ليطبق فى هذه المرحلة على جميع المتقدمين المستوفين للشروط • وعددهم ٢٢٨٦ متقدماً من مختلف المستويات الوظيفية • ويقيس الاختبار عينات مختلفة من الوظائف العقلية أهمها : القدرة على تركيز الانتباه ، والقدرة على ادراك العلاقات بين الأسكان ، والاستدلال المنطقى ، والاستدلال العددي ، والاستدلال اللغوى •

وفى خلال هذه المرحلة أمكن تصفية المتقدمين الى ١١٤٤ شخصاً بنسبة ٦٢ر٤ فى المائة من العدد الاجمالى •

### ● مرحلة القياس المتعمق :

تعتبر هذه المرحلة أكثر مراحل برنامج الانتقاء عمقاً وتخصصاً وشمولاً ، وتمثل هذا فى عدد الاختبارات التى طبقت على الأفراد الذين اجتازوا مرحلة التصفية العامة ، وتنوع هذه الاختبارات • وقد صنفت هذه الاختبارات وفقاً للمستويات الوظيفية المختلفة : وظائف إشرافية ، وظائف تنفيذية للمستوى المتقدم ، ووظائف تنفيذية للمستوى المبتدىء ، والوظائف الكتابية • وفيما يلى وصف مختصر الاختبارات المستخدمة :

### ١ - اختبار الاتجاهات والقيم الإسلامية :

صمم هذا الاختبار لقياس المعلومات والمفاهيم الإسلامية ويتكون من ٥٠ وحدة تعالج موضوعات إسلامية مثل : الزكاة ، والربا ، والمواريث ،

— ١٩٩ —

وبعض النصوص القرآنية ، والأحاديث النبوية ، والمواقف العربية الإسلامية • وتتكون كل وحدة من سؤال وعدة بدائل للاجابة لاختيار الاجابة المناسبة •

## ٢ - اختبار المعلومات المهنية :

يقيس هذا الاختبار مستوى كفاية الفرد وخبرته ومعلوماته • وينتض من ٢٩ وحدة شملت موضوعات مصرفية واقتصادية ومالية وإدارية ، تتميز بدقة بين مستويات خبرات المتقدمين ومعلوماتهم المهنية • وباختصار فقد تركزت موضوعات الاختبارات حول أقسام العمل المختلفة بالبنك •

## ٣ - اختبار الممارسات الاشرافية :

يقوم الاتجاه الحديث فى الادارة على أساس المشاركة بين القائد والمتابعين فى تحديد أهداف الجماعة ورسم الخطط وتنفيذها • مع إتاحة الفرصة لكل عضو لابداء الرأى والنقد والمشاركة والتعاون فى تنفيذ الأعمال والأنشطة المختلفة • ويشترط فى القائد أن يجمع بين المهارات اللازمة لحسن سير العمل بالإضافة الى المهارات اللازمة للمحافظة على تماسك الجماعة ووحدتها • وهذا يستلزم توافر مهارات إدارية واجتماعية مختلفة • ومن هذا المنطلق وضع اختبار الممارسات الاشرافية ، ويتكون من ثلاثة أقسام :

— القسم الأول : يطلب من المفحوص أن يحكم على بعض الممارسات التى يقوم بها المشرفون فى مواجهة ظروف العمل المختلفة ومشكلاته • وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى الشخص بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة •

— القسم الثانى : يطلب من المفحوص أن يصدر حكماً يعبر عن رأيه فيما يختص بالطرق التى تستخدمها المؤسسات المختلفة لمعالجة المواقف الادارية المختلفة •

— ٢٠٠ —

وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى  
المفحوص سواء بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة •

— القسم الثالث : يطلب من المفحوص اصدار حكم يعبر عن وجهة  
نظره فيما يختص بأراء بعض المشرفين والرؤساء • وتتطلب الاجابة  
وضع علامة أمام وحدة لتعبر عن رأى الشخص سواء بالموافقة أو عدم  
التأكد أو عدم الموافقة •

#### ٤ — اختبار الاستعداد الاجتماعي :

يستهدف الوقوف على امكانات المتقدمين من حيث التعاون مع  
الآخرين والشعور بالانتماء الى المجتمع ومدى الالتزام بالحقوق  
والواجبات الاجتماعية • وتكوين المقياس من ٣٠ وحدة تتصل بمشاعر  
الفرد واهتماماته وتصرفاته فى شتى المواقف ، وأمام كل عبارة  
الاستجابات المحتملة ليختار الفرد احداها ، ولكل استجابة درجة معينة  
محددة تصل بنا فى مجموعها الى تقييم الاستعداد الاجتماعى للفرد •

#### ٥ — اختبار التفكير الناقد :

صمم هذا الاختبار ليزود الفرد بعينة من المشكلات والمواقف التى  
تتطلب استخدام بعض القدرات العامة المتضمنة فى التفكير الناقد  
والالزمة لاقيام بالدراسات والأبحاث • ويتكون المقياس من اختبارين  
فرعيين :

( أ ) اختبار الاستنتاج : يتكون من ٢٠ وحدة ، وقد صمم لمقياس  
القدرة على التمييز بين الدرجات المختلفة من الضدق أو احتمالات  
الوصول الى استنتاجات معينة على أساس حقائق وبيانات معطاة •

( ب ) اختبار الاستنباط : يتكون من ٢٥ وحدة ، وقد صمم لمقياس  
القدرة على التفكير الاستنباطى على أساس مقومات معينة ، وللتعرف  
على العلاقة بين قضيتين ، ولتحديد ما اذا كان ما يبدو استنتاجاً هو  
الظروف مترتب على قضية أو أخرى •

## ٦ — اختبارات الشخصية :

استخدمت مجموعة من اختبارات الشخصية لقياس أبعاد مختلفة .  
وهذه الاختبارات هي :

( أ ) اختبار التوافق : يتكون من ١٤٠ وحدة ويقيس أربعة أبعاد  
للتوافق هي :

— التوافق المنزلى : وتعتبر الدرجة العالية التى يحصل عليها  
الشخص دليلاً على ميله نحو عدم التوافق فى حياته الأسرية .

— التوافق الاجتماعى : وتدل الدرجات العالية على ميل الفرد إلى  
الخضوع والانسحاب فى علاقاته الاجتماعية .

— التوافق الصحى : وتدل الدرجة العالية فى هذا المقياس على  
سوء التوافق من الناحية الصحية .

— التوافق الانفعالى : وتدل الدرجة المرتفعة على ميل الفرد لعدم  
الاتزان فى حياته الانفعالية ، فيميل إلى الشعور بالضيق وسط مجموعته  
من الناس ، والخوف المرضى من بعض الظواهر .

( ب ) البروفيل الشخصى : يتكون من ١٨ وحدة ، وتتشكل كل  
وحدة من ٤ اختبارات يحدد الشخص من بينها عبارتين تمثلان أكثرها  
وأقلها انطباقاً عليه ، ولكل عبارة سمة من سمات الشخصية . وتدور  
وحدات المقياس حول السمات الآتية :

١ — السيطرة . ٢ — المسئولية .

٣ — الاتزان الانفعالى . ٤ — الاجتماعية .

( ج ) قائمة الشخصية : يتكون المقياس من ٣٠ وحدة كل واحدة  
منها تتضمن ٤ عبارات ، تمثل كل عبارة منها سمات الشخصية . ويقيس  
الاختبار السمات الآتية :

( أ ) . الحرص . ( ب ) . التفكير الأميل .

( ج ) . العلاقات الشخصية . ( د ) . الحيوية .

## ٧ - اختبارات المهن الكتابية :

استخدمت مجموعة من الاختبارات لقياس القدرات والاستعدادات اللازمة للعمل في المهن الكتابية ، وهذه الاختبارات هي :

- ( أ ) اختبار السرعة والدقة
- ( ب ) اختبار القدرة العددية
- ( ج ) اختبار تصنيف الأعداد
- ( د ) اختبار تصنيف الأسماء
- ( هـ ) اختبار معانى الكلمات

## ● مرحلة المقابلة الشخصية :

ان الاعتماد على برنامج الاختبارات وحده مهما بلغت دقته وشموله — ليس كافيا ، لذلك تطلب الأمر اجراء المقابلة الشخصية مع الذين اجتازوا مرحلة القياس المتعمق • وقد صممت المواقف في هذه المرحلة بما يجعل المقابلة بقدر الامكان مقننة ، وذلك على النحو التالي :

١ — يقوم بالمقابلة لجان من الخبراء ، تتكون كل لجنة من أربعة من المترشحين ، منهم اثنان من المترشحين من قيادات العمل المصرفي أو الاداري ، واثنان من المتخصصين في علم النفس من خبراء قيادة مواقف المقابلة •

٢ — تقوم كل لجنة على حدة بمقابلة المرشحين لوظائف متجانسة حتى يمكن الحكم عليهم بقدر كاف من الموضوعية •

٣ — اتفقت اللجان على الجوانب المختلفة التي يجب ملاحظتها أثناء المقابلة ، وقد شملت الخبرة السابقة في مجال العمل ، القدرة على حل بعض المشكلات في مجال العمل وفي مجال التخصص ، المظهر الشخصي والعيوب الشخصية والجسمية والتعبيرية ، والاتزان الانفعالي ، والسلوك الاسلامي العام ، والمعلومات الاقتصادية الادارية والاسلامية •

٤ — طلب من كل عضو بكل لجنة مقابلة أن يكون تقديره للمرشح مستقلا عن تقدير كل من زملائه ، وأن يكون تقديره في حدود ٢٥ درجة ،



— ٢٠٣ —

ثم تولت لجنة الاشراف جمع الدرجات الأربعة المقدرة لكل متقدم :نصيح  
من حد أعلى قدره ١٠٠ درجة \*  
وقد ترتب على اجراء المراحل السابقة اعداد كشوف بأسماء  
المرشحين للمجموعات الوظيفية المختلفة متضمنة التقديرات فى المراحل  
المختلفة والتقدير النهائى وترتيب المرشحين \*

\* \* \*

### ثالثا : اعداد القادة

ناقشنا فيما سبق الصفات اللازم توافرها فى القادة / المديرين .  
كما عرفنا « المدير » بأنه هو ذلك الشخص الذى يقضى على الأقل  
٥٠٪ من وقته فى التخطيط ، والترويج ، والتنسيق ، ولكى نعمل على  
اعداد القادة للقيام بمهامهم الرئيسية واكتساب المهارات والاتجاهات  
اللازمة حتى يمارسوا القيادة على أحسن وجه ، فلا بد من تدريبهم  
واعادتهم \*

ويقوم البرنامج التدريبى الجيد على المبادئ الأساسية فى التعلم :  
وأول هذه المبادئ هو قانون « الأثر » الذى ينص على أن الفرد  
يميل الى السلوك الذى ينتج عنه ثواب ، والى عدم تكرار السلوك  
الذى ينتج عنه عقاب له \* كما يتضمن التعلم « التغيير فى السلوك » \*  
فالمندربون يختلفون فى استجاباتهم حسب موقف كل منهم بصفة فردية ،  
كما يتجدد فى اطار ما ورثوه وما خبروه ، أى نتيجة العوامل الوراثية  
والعوامل المكتسبة \*

وتعتبر « الدافعية » من أهم العوامل المؤثرة فى التعلم \* فالناس  
يتعلمون ما يريدون هم أن يتعلموه \* وهذا صحيح بصفة خاصة فى  
العلاقات الانسانية ، ويمكن أن تزيد الدافعية وذلك بربط التدريب  
بالمشكلات اليومية التى يواجهها المتدرب ، فإذا استطاع أن يرى التدريب  
قابل للتطبيق على مشكلات العلاقات الانسانية التى يواجهها فعلا — بدلا  
من الحديث عن مشكلات عامة — فان هذا يزيد من حماسه ورغبته  
فى التعلم \*

والتعلم عملية ديناميكية - فعالة - وعلى ذلك فالمتدرب يتعلم بطريقة أفضل من خلال المشاركة • فان كان مندمجاً في الاستماع فقط والانصات ( كما في المحاضرة ) فان التعلم يكون أثقل كثيراً مما لو اشتركت باقي الحواس والتفكير والمشاعر • ويعنى هذا أن أساليب المشاركة - كالمناقشة ، والتمارين الجماعية ، ودراسة الحالات ، وتمثيل الأدوار - مرغوب فيها بوجه خاص في التدريب على العلاقات الإنسانية •

والظاهرة الأخرى في التدريب هي « انتقال أثر التدريب » ويعنى هذا أن تعلم شيء ما يساعد على تعلم شيء آخر • وبمعنى آخر انتقال أثر التدريب بالرد على السؤال التالي : « الى أى مدى تؤثر المعرفة والاستبصار والاتجاهات وأنواع الاستجابات التى نتعلمها في موقف معين ، على طريقة العمل والانجاز فى مواقف أخرى » ؟ وقد يكون انتقال أثر الخبرات موجبا أو سالباً ، بمعنى أن تعلم احدى الخبرات قد يكون من شأنه تيسير أو تعطيل أداء بعض أجزاء العمل الذى نقوم بانجازه • وتطبيقاً لهذا المبدأ فى وضع البرامج التدريبية يجب أن نضع فى اعتبارنا مدى العلاقة بين الموقف التدريبي أو النظرى وموقف أداء العمل الفعلى ، ولذا فمن الضرورى أن يمثل موقف التدريب بالنسبة للدارس نفس الظروف التى سيواجهها فى أداء العمل ذاته فيما بعد • ولعل أفضل طريقة تحقق هذا الهدف هي ما يستخدم حالياً فى اعداد المشرفين والمديرين ويطلق عليه « التدريب على رأس العمل » (ON - The - Job Training) حيث يقضى المتدرب فترة معينة يمارس العمل الفعلى ، مطبقاً ما تعلمه أثناء التدريب ، وذلك تحت اشراف الرؤساء المديرين •

وبصفة عامة ، فان للتدريب أهمية فى اعداد القادة ، وقد حث القرآن الكريم على أهمية الاعداد ، بقوله :

« وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم .... » ( الأنفال : ٦٠ )

\* \* \*

## ● التدريب على العلاقات الانسانية (٥) :

من أهم المجالات فى اعداد القادة تدريبهم على العلاقات الانسانية . وهناك طرق عديدة ، بعضها أكثر فاعلية . وسنذكر فيما يلى أهم الطرق المستخدمة فى التدريب على العلاقات الانسانية :

### ● طرق التدريب التقليدية :

١ - تستخدم المحاضرات والمناقشات على نطاق واسع لنقل الأفكار والمعلومات الى المتدربين فى المنظمات بصفة عامة . ولهذه الوسائل فعاليتها فى التدريب على العلاقات الانسانية . خاصة لتقديم معلومات حول السلوك التنظيمى ، كما أنها تسهم الى حد ما فى تغيير المفاهيم والاتجاهات . خاصة المناقشة . وقد أثبتت الدراسات والبحوث العملية فى هذا المجال فعالية هذه الوسائل فى تحسين اتجاهات المتدربين نحو وظائفهم الادارية ، كما زادت انجاساتهم الايجابية نحو العمل والمنظمة . ومن ناحية أخرى اتضح أن تأثير هذه الوسائل كان ضعيفا من حيث تعديل الاتجاهات السالبة ، مما يستلزم المزيد من المشاركة من جانب المتدربين لتقليل الاتجاهات السلبية أو تعديلها .

٢ - تستخدم طريقة « المؤتمرات » فى تدريب جماعة صغيرة يقوم أعضاؤها بقوجيه من المدرب باجراء المناقشات حول موضوع معين مر بخبرة الجماعة . وتستخدم هذه الطريقة بكفاءة عددا من التطبيقات السلمية للعلاقات الانسانية كالمشاركة والاتصال . وتتكون الجماعة التدريبية عادة من عدد محدود لا يتجاوز العشرين شخصا . ومن الأفضل تقسيم الجماعة الى جماعات فرعية صغيرة حتى تكون الفائدة أعم وأشمل وكى تتاح الفرصة لجميع الأفراد للمشاركة فى المناقشة ، ويقوم المدرب بتوجيه الجماعة أثناء المناقشة ، كما يقوم بتلخيص

(٥) سيد عبد الحميد مرسى ، علم النفس والكفاية الانتاجية .  
( القاهرة : مكتبة وهبة . ١٩٨١ ) ، ف ١٣ .

ما أسفرت عنه مناقشة الموضوع حتى يترك المتدربون المؤتمر شاعرين بأنهم قد تعلموا شيئاً يمكن أن يستخدموه فى أعمالهم القيادية .

٣ — وتلائم طريقة « دراسة الحالات » التدريب السلوكى بوجه خاص لأنها تضى على المناقشة جوا من الحقيقة والواقعية . وتركز طريقة دراسة الحالة على المناقشة الجماعية لمواقف واقعية تتطلب اتخاذ قرارات أو تحليل سلوك بعض المسئولين المتضمنين فى الحالة . ومن خلال المناقشة المتعمقة يكتسب المتدربون المهارات فى مواجهة المشكلات وتحليلها وحلها واتخاذ القرارات .

### ● الوسائل الأخرى المتطورة :

#### ١ — التدريب المعمل ( الجماعات التدريبية )

: Laboratory ( T-Groups )

ظهر فى السنوات الأخيرة اهتمام خاص بما يسمى « التدريب المعمل » ( مختبرات التدريب ) . ويتركز هنا التدريب حول ما يدعى « بتدريب الحساسية » ( Sensitivity Training ) . ويعتبر تدريب الحساسية أكثر طرق التدريب اثارة للجدل ، فقد هاجمه بشدة بعض المشتركين فى مختبراته من المديرين ، فى حين أيدىها بشدة البعض الآخر . وتدريب الحساسية نوع من التدريب المثير للتحدى والاحباط ، وقد نبع من أعمال المتخصصين فى ديناميكيات الجماعات والارشاد النفسى غير المباشر .

وعلى النقيض من الوسائل الأخرى ، « كتمثيل الأدوار » و « المباريات الادارية » ، فان تدريب الحساسية كثيرا ما يكون عينا ثقيلا على نفوس المتدربين ، ونراهم يقررون أنهم يشعرون خلاله بالتوتر والاحباط وعدم الراحة ، ( وقد حدث فى بعض الدورات التى عقدها المعهد القومى للتنمية الادارية لتدريب الحساسية أن بعض المشتركين من المديرين لم يستطيعوا الاستمرار حتى نهاية الدورة لشدة التوتر والمعاناة التى كانوا يشعرون بها ) .

ويتضمن تدريب الحساسية أساسا التفاعل المتبادل فى جماعة صغيرة تحت ضغوط مواجهة غير محددة ، تتطلب من المندربين أن يصبحوا أكثر اهتماما وحساسية لمشاعر الآخرين حتى يقوموا ببناء نشاط اجتماعى مقبول ومعقول • ولا يوجد فى تدريب الحساسية أى تمثيل للأدوار : لأن المتدربين يلعبون أدوارهم الحقيقية ، إلا أن البيئة التدريبية مصطنعة للدرجة التى يحسون فيها بأن أدوارهم الاجتماعية الطبيعية غير قابلة للتطبيق • وفى إطار هذه البيئة يشجع المتدربون على إمعان النظر والتفكير فى مفهوم الذات وأن يصبحوا أكثر تقبلا لما يقوله الآخرون • وبالإضافة الى ذلك يحسون بأنهم بدأوا فى نقله كما يقول الآخرون • وبالإضافة الى ذلك يحسون بأنهم بدأوا فى ادراك أساليب تفاعل الجماعة ، والتعرف على تأثير الثقافة والمجتمع عليها • وباختصار فإن أهداف تدريب الحساسية هى : فهم الذات ، وفهم الآخرين ، وفهم تأثير المجتمع • والتبصر فى العمليات الجماعية ، وتنمية المهارات السلوكية •

## ٢ - تمثيل الأدوار ( Role Playing ) :

يعتبر تمثيل الأدوار إحدى الصور العملية للتدريب على العلاقات الانسانية ، بالإضافة الى الطرق التقليدية للتدريب • ولما كان الناس يقومون بأداء أدوار مختلفة فى حياتهم اليومية ، فإن لهم خبرة الى حد ما بتمثيل الأدوار ، ومع وجود درجة معينة من الخيال والتصور يمكنهم أن يسقطوا ما بأنفسهم على الأدوار التى يقومون بتمثيلها • وليست هذه بالفكرة الجديدة ، لأن الدراما قديمة قدم التاريخ • ولكن الجديد نسبيا هو تطبيقها فى مجال العلاقات الانسانية • وقد استخدمها « مورينو » ( Moreno ) فى العلاج النفسى باسم « الدراما النفسية » ( Psychodrama ) ، وفى التحليل الاجتماعى باسم « الدراما الاجتماعية » ( Sociodrama ) ، ثم طبقت فيما بعد فى التدريب على العلاقات الانسانية وتتميز طريقة تمثيل الأدوار بما يأتى :

( أ ) أنها أسلوب مرن ، وتتيح الفرصة للدارسين للاشتراك فى التمثيل •

( ب ) غانبا ما تنمى لدى الأفراد ما يسمى « بالخبرة المشتركة » ،  
التي تساهم على أن تكون أساسا للمناقشة التي تتبع الانتهاء من  
تمثيل الأدوار .

( ج ) تتيح الفرصة للأفراد للتفكير عن مشاعرهم ، حيث تمنح  
الفرصة لكل فرد في الجماعة كي يعبر عن آرائه ومشاعره بحرية  
ودون قيود .

( د ) يشجع هذا الأسلوب كل فرد في الجماعة ، وكذا الجماعة  
ككل ، على الاشتراك في المناقشة والتفكير في الموضوع الجاري تمثيله ،  
بما يؤدي الى حدوث تفاعل فيما بين أفراد الجماعة .

( هـ ) يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب سهلة التخطيط ، ولكنه من  
ناحية أخرى يحتاج الى مهارة في التطبيق والتنفيذ .

### ٣ — المماريات الادارية ( Business Games ) :

تعتبر المماريات صورة أخرى من المختبرات التي يمارس فيها تمثيل  
الأدوار ، ولكنها تركز على المشاكل الادارية ، بينما يركز تمثيل الأدوار  
على مشاعر الأفراد أثناء تفاعلهم بعضهم مع البعض الآخر . وقد قامت  
المماريات الادارية وتطورت نتيجة لقدرة الحاسب الآلى ( الكمبيوتر )  
الفائقة في تحليل البيانات لاتخاذ القرارات المتتابعة تحت ظروف مشابهة  
لظروف العمل الحقيقية بالمنظمة . وتوجد منها صور متعددة ، ويعمل  
المتدربون في جماعات صغيرة تتنافس كل منها مع الجماعات الأخرى .  
وتتخذ كل جماعة قراراتها في إطار نموذج معين مصمم لهذا الغرض ،  
وتحلل القرارات بواسطة الحاسب الآلى طبقا للنموذج المبرمج فيه ،  
وينتج عن هذا ارجاع الأثر ( تغذية رجعية ) ( Feed back ) —  
لتوجيه القرارات التالية .

وعادة يكون الوقت مضغوطا ومحددا ، فمثلا قد تغطي فترة  
ربع سنة في التسويق في ساعة واحدة أثناء المباراة . ويسمح ضغط  
الفترة الزمنية أثناء المباراة في وقت قصير باكتساب خبرات عديدة  
والقيام بممارسات مختلفة . ويمكن الاسراع في التعلم عن طريق

التغذية الرجعية والمناقشة مع أحد مدربي العلاقات الانسانية بعد كل وحدة اتخاذ قرار في المباراة \*

ومن واقع خبرة المؤلف أثناء عمله بالمعهد القومي للتنمية الادارية خبيرا للعلاقات الانسانية ، والاشتراك في تدريب الدارسين من المديرين . كانت المباراة الادارية عنصرا أساسيا في برامج الادارة العليا المقيمة ( ومدتها ٤ أسابيع ) وكان يخصص للمباراة الادارية عادة الأسبوع الثالث ، بعد أن يحصل الدارسون على المعلومات اللازمة من خلال المحاضرات والمناقشات ودراسة الحالات في الأسابيع السابقة . وكان يخصص للمباراة أربعة أيام على الأقل ، ويسبقها يومان لتشرح والاعداد ، وتنفذ في ثلاثة أيام ، بينما يخصص اليوم الرابع للمناقشة وتقييم المباراة . وكان من الملاحظ الاندماج التام للدارسين في المباراة . ونظرا لظروف ضغط الوقت والمناهضة . فان الدارسين كانوا يعملون تحت ظروف الضغط والتوتر « الانعصاب » ( Stress ) وخاصة عند ارجاع الأثر « التغذية الرجعية » واطارهم بموقف الشركة التي يمثلونها عقب اتخاذ كل قرار ، وكنا نلاحظ - كمدربين للعلاقات الانسانية - الآثار النفسية التي تظهر على الجماعة في حالة الخطأ في اتخاذ القرار وما ينشأ عنها من انفعالات \*

#### ٤ - الشبكة الادارية/المصفوفة الادارية ( Mananagerial Grid ) :

ان مفهوم الشبكة الادارية ( المصفوفة الادارية ) - التي يطلق عليها أيضا « التنمية الادارية » تقوم على المفهوم الذي وضعه « بليك وموتون » ، وعلى أساسه قامت مداخل للتنمية التنظيمية التي قسمت الى جزئين رئيسيين : الأول يعنى بالضرورة بعملية الاتصال والتفاعل فيما بين الأفراد والجماعات بالمنظمة ، والثاني هو الخروج بنموذج استراتيجي متكامل للمنظمة يساعدها على تحقيق أهدافها ، والعمل على تنفيذ هذا النموذج . ويختلف هذا النظام التدريبي أساسا عن غيره من الوسائل التي سبق مناقشتها في أن مفهومه الأساسي يعتبر المنظمة هدفه الأساسي وليس الفرد أو المجموعات ، فالعامل مع

الجماعات ذوى الحاجات التدريبية الموحدة ، مثل تنمية مهارات قيادية ، أو تحسين مستوى اتخاذ القرار ، أو المهارة فى حل المشكلات ، يعتبر تفاعلا مع أنشطة جماعية تتدرج تحت تنمية الادارة وليس تنمية المنظمة ، ولتوضيح هذا الفرق يمكن القول بأن « تنمية الادارة » تستهدف زيادة المعارف لدى المديرين وتنمية مهاراتهم بحيث يستطيعون المشاركة والانجاز بفاعلية أكبر فى المنظمة ، بينما تبحث « تنمية المنظمة » عن ايجاد البيئة التنظيمية التى يستطيع المدير من خلالها المشاركة بطريقة فعالة .

وتتميز التنمية التنظيمية بالخصائص الآتية :

- ( أ ) تمثل استراتيجيات تعليمية تسعى الى احداث تغيير مخطط .
- ( ب ) ترتبط بالمشكلات الحقيقية فى المنظمة أكثر من ارتباطها بحالات نظرية تناقش فى قاعات الدراسة .
- ( ج ) تستخدم التنمية التنظيمية أساسا طريق تدريب المختبرات التى تسند الى الخبرة السلوكية المباشرة .

( د ) عوامل التغيير التى تطبق فى التنمية التنظيمية عموما تقسم بها هيئات خارجية عن المنظمة التى يراد تغييرها ، أى أن الاستراتيجية تستخدم مستشارى التغيير .

( هـ ) توجد علاقات عملية متشابكة بين عوامل التغيير والعوامل القائمة فى المنظمات التى يجرى تغييرها ، أى أن هناك علاقة تعاونية تستلزم الثقة المتبادلة والاتفاق المشترك على الأهداف والوسائل والتأثير المتبادل .

( و ) تقوم عوامل التغيير على فلسفة اجتماعية حول القيم الانسانية عموماً ، وفى المنظمات على وجه الخصوص ، بما يؤدي الى تشجيع المنظمات على أن تتبنى فلسفة انسانية تسير على نهجها .

وتشمل الكلمات والأفكار السائدة فى حلقات الشبكة الادارية : بناء الجماعات ، والاجماع ، والانفتاح ، وارجاع الأثر ( التغذية



الرجعية ) ، واجتماعات المواجهة والصراع فيما بين الجماعات . والاستراتيجية وطريقة التدريب التي تستخدم غالبا في « انتمية التنظيمية » هي « تدريب الحساسية » . ولكن التنمية التنظيمية تشمل جوانب أخرى الى جانب ما يشمله تدريب الحساسية . فهي تركز على بناء الجماعات في علاقات حقيقية ، بينما يركز تدريب الحساسية على البيئة التدريبية . هذا بالإضافة الى أن التنمية التنظيمية عملية مستمرة في تطوير النفس البشرية ، بينما تدريب الحساسية برنامج قصير الأجل . وتشمل التنمية التنظيمية المؤسسة ككل . بينما يعامل تدريب الحساسية مع جزء منها فقط .

\*\*\*

● تعقيب :

إذا كانت الصفات المثالية للقائد / المدير / الحاكم . . . تد جاءت نتيجة للدراسات العملية ودراسة شخصيات أبرز القادة في التاريخ ، وهي مجموعة من مزايا شخصيات عديدة حيث يتعذر أن تجتمع كلها في شخص واحد ، فان هذه الصفات جميعها — بل وأكثر منها — قد اجتمعت في رسول الله ﷺ ، قائد المسلمين الأول ، لذلك فهو المثل الكامل والقُدوة المثلَى ، فيقول الله تعالى : « لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة » ( الأحزاب : ٢١ ) .

ونذكر فيما يلي أهم الصفات التي توفرت في الرسول القائد على سبيل المثال لا الحصر :

## ١ - كمال الأخلاق :

لقد كان محمد عليه الصلاة والسلام أفضل قومه مروءة ، وأحسنهم خلقا ، وأصدقهم قولا ، وأبعدهم عن الفحش ، حتى عرف بين أهل مكة في حداثة سنه ، بالأمين ، لأنه استوفى من مكارم الأخلاق كل مكرمة لم ينلها انسان قبله ولا بعده ، حتى خاطبه الله تعالى بقوله : « وانك لعلى خلق عظيم » ( القلم : ٤ ) .

وحتى حدث هو عن نفسه فقال : « أدبني ربي فأحسن تأديبي » .

## ٢ - راحة العقل وحسن السياسة :

لقد كان الرسول ﷺ من راحة العقل والعلم الغاية القصوى التي يبلغيها بشر سواه . وعلى الرغم من أنه لم تسبق له مطالعة كتب يتعلم منها أخبار السلف من القادة . فقد تبين من التاريخ أنه أعقل العالمين . فلننظر الى حسن تدبيره وسياسته للعرب الذين كانوا أهل عزة وابداء وانطلاق ، مع تناغر الطبع وتباعده . وكيف احتمل جفاءهم وحبر على أذاهم بكل سياسة وحكمة وبعد نظر ، حتى انقادوا اليه ، والتفوا حوله وقاتلوا في سبيله أهليهم وآبائهم وأبنائهم واختاروه على أنفسهم ، وهاجروا معه ، وتركوا أوطانهم وأحباءهم وأموالهم .

## ٣ - احترام النفس والتواضع :

كان رسول الله ﷺ يعرف قدر نفسه ويحترمها ، فكان بريئا من الرياء والتقصع ، مستقل الرأي ، لا يدعى ما ليس فيه . ولم يكن متكبرا ولا خائعا . بل كان في ثوبه الذي يرتقه بنفسه يخاطب أكاسرة الفرس وقيصر الروم . وكان يكره أن يحيط بنفسه بالمظاهر الكاذبة أو أبهة السلطان ، فكان يقول لأصحابه : « لا تطروني كما أطرت النصارى عيسى ابن مريم ، إنما أنا عبد الله ، فقولوا عبد الله ورسوله » .

## ٤ - الصبر وقوة الاحتمال :

لقد كان النبي عليه الصلاة والسلام المثل الأعلى في الصبر وقوة الاحتمال . فلقد أودى أثناء دعوته في نفسه وأصحابه فلم يلحقه جزع ، بل كان شجاعا حكيما صبورا . وكان يقابل الأذى بالصبر الجميل . ويعامل أعداءه بالمدارة ويتألفهم بحسن المصانعة . فكان يقابل الجمل بالحنن والرفق ، والصلف بالدعابة والأناة . فلننظر كيف لبث ثلاث سنين يدعو الى الاسلام أقواما لا دين لهم الا عبادة الأصنام وظل ثابتا على مبدئه مستمرا في دعوته ، ولقد قال لعمه وهو يحاول اقناعه بترك الدعوة : « والله يا عم : لو وضعوا الشمس في يميني ،

والقمر في يسارى ، على أن أترك هذا الأمر أو أهلك دونه ما تركته » •

#### ٥ - الشجاعة والنجدة :

كان الرسول ﷺ في ذلك المثل الذي لا يجارى . والقذوة المنتطعة النظير • قال ابن عمر : ما رأيت أشجع ولا أنجد ولا أجود ولا أرى من رسول الله ﷺ ، وأى شجاعة أعظم من أنه قام لأمر الله وحده . ومضى قدما يدعو أقواما ليس عندهم من مكارم الأخلاق الا ما كان مرتبطا بالعزة والأنفة مما كان يؤدي كثيرا الى شن الغارات والحروب واهراق الدماء •

وقد برزت شجاعة الرسول ﷺ في الحرب بصورة ليس لها مثيل في التاريخ • • فقد قاد بنفسه ثمان وعشرين غزوة انطوت على كل صور العمليات الحربية من دفاع وهجوم وحصار ، وقيام القائد بتولى القيادة بنفسه شجاعة لا تؤثر أن تتوارى • ولم يكتف بالقيادة ، بل كان يشترك في القتال بنفسه وخاصة في المواقف الصعبة وانحرجه من المعركة •

#### ٦ - اللياقة البدنية :

كان النبی ﷺ يتمتع بلياقة بدنية قوية ، فكان يصارع الرجل القوي ، ويركب الفرس عاريا فيروضه على السير . وكان يداعب من يحب المسابقة في العدو • وفي غزوة الخندق كان أصحابه يلجأون اليه عند حفر الخندق كلما استعصت عليهم صخرة فيسرع اليها لتحطيمها حيث تنفتحت تحت وطأة مطرقتيه التي يهوى بها ساعده القوي ، وشاركه أصحابه في مسيراتهم الطويلة الشاقة في كافة فصول السنة وأظهر في ذلك تحملا وجلداً يعجز عنه أقوى أصحابه •

ويقول أبو هريرة رضى الله عنه : « ما رأيت أحدا أسرع من رسول الله ﷺ في مشيه ، كأنما الأرض تطوى له ، انا لنجهد أنفسنا وهو غير مكترث » •

## ٧ — الثقة المتبادلة والمحبة :

كانت ثقة أصحاب الرسول به عظيمة جدا ، كما كانت ثقته بأصحابه كبيرة أيضا ، ويكفى أن نذكر موقف المسلمين من صلح الحديبية ، إذ لولا ثقتهم العظيمة بالرسول ﷺ لرفضوا هذا الصلح .

أما ثقته بأصحابه فيكفى للدلالة عليها أنه قبل زج قواته في معركة « بدر » بينما كانت قوة المشركين ثلاثة أمثال قواته ، كما زج بهم في معركة « أحد » بينما كانت قوات المشركين خمسة أمثال قواته ، ولا يمكن أن يقبل القائد الاشتباك في معركة لا يعرف مصيرها ضد أعدائه المتفوقين على قواته تفوقا ساحقا ، إلا إذا كان ذلك القائد يثق بقواته ثقة عظيمة جدا .

ولقد ظهرت محبة الرسول ﷺ لأصحابه ، ومحبة أصحابه له في كل غزواته ، وفي كل موقف له في السلم والحرب . . . وحسبنا أن نذكر موقف أصحابه منه في غزوة « أحد » ، لما أحرق به المشركون من كل جانب وحبسوا عليه نبالهم ، فأخذ المسلمون يصدون عنه النبال المصوبة عليه بأجسادهم ، ولم يقتصر ذلك على الرجال ، بل شمل النساء أيضا . ولقد كان عليه الصلاة والسلام يحب أصحابه حبا لا مزيد عليه ، فإذا سلم عليهم لا يكون البادي بسحب يده عن السلام ، وكان يلقي الناس بوجهه باسم متهل ، وكان يمقت الغيبة ، وكان البادي دائما أصحابه بالتحية .

## ٨ — روح الدعابة :

كانت البشاشة والابتسام من صفات رسول الله ﷺ في أغلب أوقاته ، وكان يقول : « روحوا القلوب ساعة بعد ساعة فإنها إذا كلت عميت » . وكان عليه الصلاة والسلام يتفكه ويمزح ، كما كان يستريح إلى الفكاهة والمزاح ، وكان دأبه في ذلك كدأبه في جميع مزاياه . . . يعطى كل مزية حقها ولا يأخذ من حق غيرها ، أو يعطى الفكاهة حقها

ولا ينقص بذلك من حق الصدق والمروءة • وإذا مزح فانما كان يعطى الرضا والبشاشة ، ولا يأخذ لهما من حق الصدق والمروءة • فكان مزاحه آية من آيات النبوة لأنه كان كذلك آية من آيات الله الانسانية •

#### ٩ - الاتزان النفسى / الانفعالى :

لقد كان رسول الله ﷺ قدوة طيبة ومثلاً أعلى فى الاتزان النفسى ، وحفلت سيرته بصورة أقرب الى الخيال منها الى الحقيقة من التحكم فى الذات وتمالك الأعصاب فى أشد المواقف حرجاً فى السلم والحرب معاً •• فلم يكن سهلاً السيطرة على الأعصاب وتمالك النفس عند تطويق المشركين له ولبعض أصحابه فى غزوة « أحد » من كل جانب ، وكافح أصحابه حتى استطاع أن يخلص المسلمين من فناء أكيد • • ولم يكن سهلاً على النفس يوم « الخندق » عندما علم بغدر اليهود ونقضهم للعهد ، فأصبح الخطر يهدد قوات المسلمين من خارج المدينة ( بعشرة آلاف من الأحزاب ) ، ومن داخلها باليهود ، ومع ذلك سيطر على أعصابه فصد الأحزاب وقضى على اليهود •

وفى وقت الرخاء ، فان أروع ما يذكر من أمثلة ما كان يوم فتح مكة وحصوله على نصر ساحق على قريش التى ناصبته العداء أكثر من عشرين عاماً ، ولكنه سيطر على أعصابه ، ولم يظهر منه أى موقف من مواقف العظمة والجبروت التى أظهرها غيره من القادة عند انتصارهم ، وكانت قولته المشهورة لقريش : « أذهبوا فأنتم الطلقاء » ! •

#### ١٠ - بعد النظر :

لقد كان رسول الله ﷺ يتحلّى بمزية سبق النظر فى أعماله العسكرية والمدنية ، والأمثلة على ذلك كثيرة •• أصر الرسول ﷺ على قبول شروط هدنة الحديبية ، لأنه أعمل فكره الثاقب فوجد أن فى قبول هذه الشروط نصر للمسلمين ، فهى تؤمن لهم الاستقرار ، وفى ظل هذا الاستقرار أصبح جيش المسلمين عشرة آلاف مقاتل بعد أن كان ألفاً وأربعمائة قبل ذلك بسنتين • فلقد كان الرسول ﷺ يفكر فى كل

— ٢١٦ —

كبيرة وصغيرة ، ويعد لكل أمر عدته ، ويتخذ كافة متطلبات الحذر  
والحيطة ، لذلك لم يستطع أعداؤه مباغتته فى أى موقف ، واستطاع  
أن يباغت أعداءه فى أكثر غزواته •

\*\*\*

وبعد ..

هذا قليل من كثير من مناقب الرسول القائد محمد ﷺ • • فلتكن  
لنا فى رسول الله أسوة حسنة ، وهو خير من قائل :

« ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ، فالامام الذى على  
الناس راع وهو مسئول عن رعيته ، والرجل راع على أهل بيته وهو  
مسئول عن رعيته ، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده وهى مسئولة  
عنهم ، وعبد الرجل راع على مال سيده وهو مسئول عنه ، ألا فكلكم  
راع وكلكم مسئول عن رعيته » • ( متفق عليه )

\*\*\*

## الفصل الخامس

# الاتصال

### • تعريف :

في كثير من الحالات نجد عضو أحد الوفود يوجه خطابا في اجتماع عام لأحد المؤتمرات الدولية . وواحدا من المسافرين يتناقل الأخبار مع زميله في المقعد المجاور بالطائرة . وأحد الأسانذة يؤكد أهمية نقطة معينة في محاضرة لطلابه . وأحد المشرفين يقدم تقريرا عن شكاوى العاملين للمدير ، وطفل يسأل والده عن القوة الدافعة التي تجعل الطائرة تنطلق في الجو . وأحد المذيعين بالتليزيون يدير ندوة مع مجموعة من الأدباء . فلا شك أن كل هؤلاء يندمجون في عمليات اتصال لا ارتباط بينها ، كما أنها تختلف تمام الاختلاف بعضها عن البعض الآخر . وعلى أي الحالات ، فكل من هذه الأفعال تتضمن نوعا من الاتصال ، وتترابط بطريقة أو بأخرى .

« والاتصال » ( Communication ) هو إحدى العمليات الأساسية في العلاقات الانسانية . ويعرف الاتصال بأنه « عملية توصيل المعلومات وتبادل الفهم من شخص إلى آخر » ويدل هذا التعريف على أن عملية الاتصال تتضمن دائما شخصين : مرسل ومستقبل ، حيث لا يستطيع فرد أن يتم عملية الاتصال وحده ، فلا بد من وجود مستقبل كي تقفل دائرة الاتصال .

فالعلاقات معناها الاتصال ، وكل سوء في العلاقات معناه سوء الاتصال سواء من حيث فلسفته أو نظريته أو أساليبه . ولعل أكبر

مشكلة تواجهها الادارة الحديثة هي كيف يمكن أن يتم تنظيم المؤسسة من الداخل والخارج على نحو يكفل سهولة الاتصال وسرعة جريانه وكفايته في الاتجاهات التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها ، وذلك على الرغم مما تتميز به المؤسسات الحديثة من ضخامة وتعقيد .

ولقد درجت الادارة التقليدية على أن تضع القواعد والقرارات التي تنظم العمل وتحدد المسؤوليات والصلاحيات ، دون أن تهتم بوضع اللوائح التنفيذية التي تبين مجرى المسؤوليات والصلاحيات من حيث الزمان والمكان . ومازلنا نرى هذا النظام في مؤسساتنا .. فاننا اذا ما قلنا البصر في هذه المؤسسات من خلال القرارات والمنشورات وعلى الواقع : وجدنا مجموعة من التنظيمات تشملها من أبعاد مختلفة ، وظالعننا كذلك مسؤوليات رؤساء مجالس الادارة والمديرين ورؤساء الأقسام وسائر العاملين مع ما يقابلها من صلاحيات ، ولكننا لا نجد بعد ذلك ما يدل بطريقة رسمية على مجرى العمل وتحركات عناصره المختلفة .

ان الادارة تنظيم يجري ، والتنظيم وحده لا يكفي ، وانما سرعان التنظيم واتصال عناصره في حركة داخلية وخارجية هو المقصود من الادارة . وهذا ينقلنا الى شروط الجريان والاتصال الجيد كأساس لسلامة العلاقات . وهنا نجد أنفسنا أمام اعتبارات تتصل « بهندسة التنظيم » واعتبارات « انسانية » تتعلق بالمسادة البشرية المتضمنة في التنظيم والمتصلة به ، وكلا النوعين من الاعتبارات وثيق الصلة بالآخر . ويمكن تلخيص هذه الاعتبارات في الآتي :

— ينبغي أن تكون خطوط الاتصال مزدوجة بحيث يسير كل منها ذهابا وجيئة في آن واحد . فاتصال المدير بالموظف — مثلا — لا يكون من طريق واحد رأسه المدير وأسفله الموظف ، انما ينبغي أن يكون من المدير الى الموظف ومن الموظف الى المدير في نفس الوقت .. وهكذا .

— ينبغي أن تكون خطوط الاتصال قصيرة ما أمكن ومختصرة ، فمن أكبر عوامل ضعف الاتصال ضخامة الجهد الذي يبذل فيه ، وطول



الوقت الذى يضيع ، وكثرة التحويلات التى تحد من سرعة دفعه •  
وهنا تبرز أهمية « تفويض السلطة » حتى يمكن البت فى كثير من  
الأمر واتخاذ قرار بشأنها دون حاجة الى كثرة الاتصال بالسلطات  
الأعلى ، وخاصة فى مشكلات العمل الروتينية اليومية •

— ينبغى أن تكون خطوط الاتصال وأدواته واضحة • • فمن أكبر  
عوامل الاضطراب والتعطيل فى العمل ألا يعرف المرء فى أى اتجاه  
يتصرف أو بمن يتصل ليساعده على حل مشكلته ، أو ما نهاية العمل  
الذى بدأه • ومن أكبر عوامل الاضطراب والتعطيل فى العمل أن تصدر  
نشرة مثلا ، وهى أداة من أدوات الاتصال ، حاوية للكثير من العبارات  
الغامضة المبهمة أو العامة الشائعة الى درجة الميوعة •

— ينبغى أن يتوافر فى العمل جو من الحرية والاطمئنان يعين  
على سلامة الاتصال وصدقه • وهذا الاعتبار وثيق الصلة بالناحية  
الانسانية • بل هو من صميم الاعتبارات الانسانية التى تؤثر فى  
حسن الاتصال وبالتالي فى حسن العلاقات •

ومن أدلة الاتصال الجيد أنه يتضمن « المعلومات » و « الفهم » •  
فقد يستمع المستقبل للمرسل ولكنه قد لا يفهم ما يعنيه • ويتصف  
الفهم بالجوانب الشخصية والذاتية ، وهو يحدث فى عقل المستقبل •  
وقد يستطيع المدير أن يجعل الآخرين مستمعين له ولكن هذا لا يعنى  
بالضرورة أنهم منصتون له ومتفهمين اياه • وكثيرا ما يقع المديرون فى  
هذا الخطأ عندما يتجاهلون هذه الحقيقة عندما يحصدرون التعليمات  
أو التوجيهات • • فهم يعتقدون أن مجرد اخبار شخص بما يريد يكفى  
فى حد ذاته ، ولكن الاتصال لا يتم الا اذا ترادف الفهم مع استقبال  
المعلومات ، وهذا ما يعرف « بالاندماج » أو العمق فى الاتصال •

\* \* \*

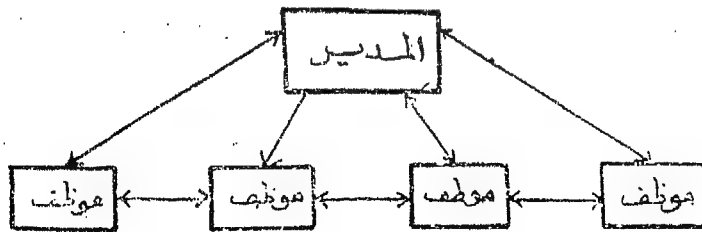
### ● أهمية الاتصال وأهدافه :

يمكن أن ندرك أهمية العلاقات بين الاتصال والإدارة عندما نتصور  
أن هذه العملية تتم فى إطار مجموعة صغيرة من العاملين فى احدى

المنظمات . . فإذا كانت هذه الجماعة تتكون من مدير وأربعة من موظفيه ، وافترضنا في البداية أنهم لا يستطيعون الاتصال أحدهم بالآخر . ففى هذه الحالة نجد أن كل فرد فى الجماعة محاط « بجدار من الصمت » يحول دون حدوث أى نوع من الاتصال ، إذ أن الجدار عال بدرجة تمنع كل موظف من أن يرى زملاءه ، فالرؤيا هى أجد أشكال الاتصال . ومن الواضح أنه فى مثل هذه الظروف لا يستطيع المدير أن يقود موظفيه أو أن يتابع الموظفون تعليماته حيث لا يدرك أيهم ما يريده المدير على وجه التحديد . فليست هناك - فى هذه الحالة - وسيلة يدرك بها الموظف رغبات المدير ، كما لا يستطيع المدير أن يصدر توجيهات لرؤوسيه ، فليس فى مقدوره إثارة دوافع الموظفين حيث أنه لا يدرك حاجاتهم أو رغباتهم .

وعندما يتعذر حدوث الاتصال لوجود جدار الصمت فإنه يستحيل الحصول على الجهود الجماعية . ويتمثل هذا الجدار فى أذهان العاملين مما يجعل الاتصال متعذرا أو صعبا لتعذر الرؤيا . وغالبا ما نجد أن هذه الحواجز البشرية كورقة الترشيح ، حيث تسمح بمرور بعض الاتصال وتحجز البعض الآخر ، مما يجعل الاتصال غير متكافئ . والنتيجة الحتمية لذلك هى سوء الفهم والافتقار الى الدافعية والأمن والصراع والقلق وعدم القدرة على اتخاذ قرارات سليمة .

وإذا ما أزيلت حواجز الصمت أو جدار الصمت بين المدير وموظفيه بحيث يستطيعون التواصل فيما بينهم ، فإنهم يتمكنون حينئذ من التفاعل والعمل سويا ، كما يوضح شكل ( ٤ ) .



شكل رقم (٤) - طريقة الاتصال بين المدير وموظفيه

ويتضح من الشكل أن من أهداف الاتصال تيسير الحصول على المعلومات والفهم اللازم لعمل الجماعة . فحينما يستطيع الناس الاتصال بعضهم ببعض الآخر فإنهم بالتالى يتمكنون من العمل سهوا ، ولكن هل من المحتم أن تعمل الجماعة متكاملة فى هذه الحالة . ان هذا يتوقف على معنويات الجماعة واتجاهاتها نحو التعاون ، وعلى مدى ادراك الادارة لاهتمامات العاملين والمديرين وتفسيرها والعمل على تكاملها . ويستنتج من هذا أن من أهداف الاتصال تنمية الاتجاهات اللازمة لاثارة الواقعية والتعاون وتحقيق الاشباع المبنى . ولهذا الهدف أهميته حيث تدل الشواهد على أن مشكلات العمل ترتبط بالاتجاهات أكثر من ارتباطها بالمهارات المهنية أو المعرفية الخاصة بالعمل . ومن شأن توافر المهارة فى العمل والرغبة فيه أن تتحقق الكفاية الانتاجية والاشباع المهنى عن طريق العمل الجماعى .

وتساعد عملية الاتصال على تحقيق الأهداف التى ينشدها المدير سواء فيما يتعلق بالانتاج أو التوزيع أو الخدمة أو أى هدف آخر . فعلمية الاتصال هى بمثابة الوصلة التى تربط بين الجهود الذهنية والجسمية للأفراد وتخلق منهم فريقا منتجا على مستوى المسئولية تتوافر اديه رغبة أكيدة فى انجاز ما يكلف به من عمل .

وينبغى أن يقوم الاتصال بدوره فى المساعدة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ، ومن هذه النقطة يصبح الاتصال هو الحلقة التى تنسق بين أوجه النشاط المختلفة فى المنظمة . ومن شأن المدير الذى ينقل أفكاره لمرؤوسيه بطريقة تمكنهم من فهم ما يرمى اليه أن يكتسب تقبل العاملين لإرائه بجماسة وفهم ، مما يؤدى الى رفع مستوى العمل والانتاج .

وقبل البدء فى ايجاد وسيلة فعالة للاتصال ، وبغض النظر عن الطرق المستخدمة ، على المديرين أن يسلوكوا سلوكا انسانيا فعلا نحو العاملين . فالتركيز على الفرد والاهتمام به هو أساس الاتصال السليم الذى يجب أن يبدأ فى أعلى مستويات الادارة — الادارة العليا —

بالمنظمة • وعلى ذلك فمن الضروري الاهتمام بالأفراد لذاتهم باعتبارهم  
جديرين بالاهتمام والتشجيع ، مما يؤدي الى اثاره دافعيته وتنمية  
ثقتهم بذاتهم •

ومن أهداف الاتصال مساعدة العاملين على ادراك الطريقة الصحيحة  
لانجاز العمل ، عن طريق الاتصال المباشر بالمشرفين والرؤساء ، ومناقشة  
دقائق العمل وتبادل وجهات النظر معهم ، والتقدم بمقترحات لحسن سير  
العمل وانجازه على أكمل وجه •

ان نوع الاتصال الذي يشتمل على تبادل الأفكار والمعلومات فيما  
بين العاملين يساعد كل فرد على أن يفهم الهدف من عمله ومغزاه ويدرك  
دوره في تحقيق أهداف المنظمة • وعندما يدرك الموظف دوره في  
العملية الانتاجية ، فمن المرجح أن يقوم بعمل مثمر مستنير ويشعر  
بأهمية عمله وقيمه • وعندما يدرك أنه يستطيع الربط بين عمله وعمل  
زملائه بالقسم في اطار أهداف المنظمة ، فإنه يدرك قيمة عمله ويشعر  
بمدى اسهامه في تحقيق أهداف المنظمة • ومن شأن الاتصال السليم  
أن يساعد في هذا المجال •

\* \* \*

### ● أنماط الاتصال (١) :

يمكن تعريف الاتصال بأنه تلك العملية التي يمكن عن طريقها نقل  
الأفكار أو المشاعر أو الآراء الى الآخرين • وعلى الرغم من تصورنا  
للاتصال أنه يتم عن طريق اللغة ، فإننا نستعين في التواصل بالوسائل  
السمعية والبصرية والارشادات والمحاكاة للآخرين • وعلى أي الحالات  
فان اللغة هي الوسيلة الأساسية التي تشكل طريقة التفاعل الاجتماعي  
بين الناس • وباستخدام هذه الوسيلة نتعلم كيف نتعرف على الآخرين  
ونتبادل الخبرات والآراء والمشاعر والمعتقدات • ونتيجة لذلك فإننا  
نقوم بتحديد مشكلاتنا وتشخيصها وحلها •

(١) G. Beal, et al; Leadership and Dynamic Group Action. ( Iowa : State Univ. Press, 1962 ) , pp. 85 - 87 .

وتنشأ معظم المشكلات الجماعية نتيجة لعدم استطاعة القادة أو أعضاء الجماعة أن يتصلوا بغيرهم من أعضاء الجماعات الأخرى . وقد نعنى أن نقول شيئاً معيناً ولكن ما يحدث هو أن نقول شيئاً آخر ، اذ نفترض أن الشخص الآخر الذى يستمع اليها يفهمنا أو يدرك وجهة نظرنا . وقد تعنى نفس الكلمات أشياء مختلفة بالنسبة للآخرين . حيث يفسرها كل شخص من وجهة نظر مختلفة . وقد يسيء البعض تفسير تعبيرات الوجه أو الاشارات أو الايماءات فى بعض الأحيان . وعندما تساورنا الرغبة فى تغيير أو تعديل اتجاهات الآخرين أو تعديل سلوكهم ، فإن الاتصال المزدوج الذى يجرى فى المناقشات — سواء أكانت رسمية أو غير رسمية — يبدو أن يكون أكثر تأثيراً وغالية من مجرد اصدار الأوامر أولقاء المحاضرات .

ويصبح عضو الجماعة أكثر انتاجية عندما يشعر بأنه يستطيع الاعتماد على معلومات وافية ومفيدة ، وخاصة تلك التى تؤثر على دوره بطريقة مباشرة . ويلاحظ أن الجماعات الأكثر انتاجية تتميز بوجود نظام للاتصال فيما بينها أكثر من تلك الجماعات الأقل انتاجية . وتزداد المشاركة الجماعية والكفاية الانتاجية والشعور بالرضا والاشباع عندما يشعر الأعضاء بأن من حقهم الاشتراك فى المناقشة مع رؤسائهم . وعندما تتاح لهم فرصة الأخذ والعطاء مع زملائهم وقادتهم . وينجح المشرفون والقادة فى تحقيق أهدافهم القيادية عندما تتركز اهتماماتهم فى تنمية العلاقات فيما بين العاملين وتوفير وسائل الاتصال الفعالة فيما بين أعضاء الجماعة . وفى أغلب المواقف الجماعية ينشأ عن قلة التفاعل فيما بين أعضاء الجماعة نقص فى قوة العلاقات وحقيقة المشاعر مما يؤدي الى التقليل أو الحد من توحيد الفرد مع الجماعة .

وعندما يتعرض الاتصال الرسمى للقمع أو التجاهل ، حينئذ تظهر خطوط الاتصال غير الرسمية . ويلاحظ فى المنظمات التى تتخذ فيها القيادة طابعاً مسيطراً أن التنظيمات غير الرسمية تعلن عن وجودها . وحينئذ تتعارض أهدافها مع أهداف الجماعة الرسمية .

### ● حرية الاتصال :

من واجب المديرين أن يحولوا دون وجود عوائق تحد من حرية الاتصال فيما بين أعضاء الجماعة • وإذا ما تساءلنا عن أهمية توافر حرية الاتصال فيما بين أعضاء الجماعة نجد أن هناك — على الأقل — سببين رئيسيين لذلك • • أولاً : إذا كانت هناك حواجز تحول دون حرية الاتصال بين الأفراد ، فإنه يصعب التغلب على الاتجاهات العدوانية التي تنشأ نتيجة للتفاعل والصراعات • ولذا فإن حرية الاتصال ضرورية لتنمية العلاقات الودية فيما بين أعضاء الجماعة • ومن شأن الجماعة التي تعيش في صراع داخلي دون أن يتم نوع من الاتصال بين أعضائها ألا تكون قادرة على أن تسلك سلوكاً متوافقاً •

والسبب الثاني لأهمية حرية الاتصال كأساس لتنمية العلاقات السليمة في الجماعة هو أهميته بالنسبة لأعضاء الجماعة حتى ينمو فيما بينهم جو من الفهم المتبادل • فمن الصعوبة بمكان أن تصل الجماعة إلى اتفاق بخصوص إنجاز عمل معين أو اتخاذ قرار ما في أحد المواقف إذا ما اختلف أعضاء الجماعة في تفسيرهم للموقف ، بمعنى أن كل فرد يفسر الموقف بمعنى مختلف عما يفسره به الآخر ، دون أن يحدث اتفاق في المفهوم الأساسي للموقف فيما بين أعضاء الجماعة •

وتفسير البحوث التي أن أي تجديد أو تطوير في موقف العمل يواجه بمعارضة شديدة من العاملين • ويتعدد الاجتماعات واللقاءات مع العاملين ، مع إتاحة حرية المناقشة لكل منهم ، يتضح اختلاف المعاني والمفاهيم التي يكونها كل فرد من جانبه • وبعد توضيح الآراء والمعاني والمفاهيم أمكن تنمية التعاون بين العاملين • ومن هنا تتضح أهمية حرية الاتصال في توضيح المعاني والمفاهيم لكل فرد في الجماعة (٢) •

---

(٢) T. Gordon; Leadership and Adminis - « Group — (٢) Contered tration » , in C. Rogers; Client - centered Thearpy. ( Boston : Houghton - Mifflin, 1951 ) , p. 345.

وتقوم حواجز الاتصال بالمنظمة عندما يدرك أفراد الجماعة وجود عوائق في طريق الاتصال + وقد يشكل أحد المواقف عائقا للاتصال بالنسبة لفرد دون أن يشكل عائقا لفرد آخر + وعلى ذلك فقد تشكل بعض وسائل وإجراءات الاتصال الرسمية — كالتقارير والتعليمات — عائقا لاتصال بعض أعضاء الجماعة ، بينما لا يرى البعض الآخر في هذه الإجراءات أى عائق بالنسبة لهم + وبالمثل فقد تشكل إجراءات الاتصال عقبة في إحدى المنظمات ، بينما لا يحدث ذلك في منظمة أخرى + وعلى أى الحالات فهناك اتفاق على بعض الأشياء التى تحد من حرية الاتصال وتسبب عائقا ++ ومن هذه الأشياء بعد المسافة بين الأعضاء ، وتعذر المواجهة أو اللقاءات الشخصية ، وتعقد وسائل الاتصال ، وضغط مطالب العمل بالدرجة التى لا تتيح للعاملين وقتا للاتصال ، ولا شك فى أن هذه الأسباب جديرة بالدراسة والاهتمام فى أية منظمة حتى يمكن إتاحة الفرصة لحرية الاتصال فيما بين العاملين +

وبالإضافة إلى ما سبق ، فهناك المعائق الأكبر الذى يحول دون حرية الاتصال ، كما يراه عضو الجماعة مهددا لحياته + ويعنى هذا القول أن كل عضو فى الجماعة يكون فى إطار ذاته أو نفسه العوائق التى تحول دون حرية الاتصال + وهنا تظهر أهمية تحرير الفرد أو عضو الجماعة من كل ما يهدد حياته ، حتى يستطيع أن يعبر عما يجول بخاطرته بحرية ويسلك سلوكا متوافقا +

\*\*\*

## ● عملية الاتصال :

يمكن تلخيص عملية الاتصال فى الآتى : « من يقول ؟ وماذا يقول ؟ وفى أى طريق يسلك ؟ وإلى من ؟ وبأى أثر ؟ » .  
والعناصر الأساسية فى هذه العملية هى : الناس الذين يوسلون ويستقبلون ، والوسيلة المستخدمة ، والرسالة المنقولة ، والتأثير المتضمن فى هذه العناصر الثلاثة ويمثل هدف الاتصال +  
( ١٥ — العلاقات الإنسانية )

## - ٢٢٦ -

وعندما يتصل الفرد « ا » بالفرد « ب » فان عملية الاتصال تتضمن  
ست خطوات نوضحها فى الآتى :

التمثيل العقلى ← الترميز ← الانتقال ← الاستقبال ←  
التفسير ← الفعل ( الاستجابة ) •

وفيما يلى شرح خطوات عملية الاتصال :

### ١ - التمثيل العقلى ( Ideation ) :

هذه أولى الخطوات التى يقوم بها المرسل ، حيث يبتكر فكرة  
أو يختار حقيقة معينة كأساس للاتصال • وهذا هو محتوى الاتصال  
وأساس الرسالة التى يتضمنها ، اذ يجب أن تكون لدى المرسل فكرة  
معينة يود أن يعبر عنها • ويتقرر التمثيل العقلى من خلال الخبرات  
السابقة للمرسل وقدراته وأهدافه التى يرغب فى التعبير عنها •  
وشعار هذه الخطوة هو : « لا تبدأ الحديث حتى تسبقه بالتفكير » •

### ٢ - الترميز ( Encoding ) :

ويقصد به تنظيم الأفكار على هيئة سلسلة من الرموز التى يشعر  
المرسل بضرورة الاتصال بواسطتها بالمستقبل • وفى هذه المرحلة ينتقى  
المرسل الوسيلة الملائمة للاتصال حتى يختار الرمز المناسب لها •  
فالبرقية أو التلكس مثلا تختلف فى أسلوبها عن النشرة المكتوبة ،  
كما يختلف كلاهما عن المناقشة أو المحادثة الشفهية •

### ٣ - الانتقال ( Transmission ) :

يختار المرسل طريقا معينا لنقل رسالته الى المستقبل مستخدما  
الوسيلة الملائمة ، مع التحديد الدقيق للوقت المناسب للإرسال ، بحيث  
تسترعى الرسالة اهتمام المستقبل • وعند استخدام المقابلة الشخصية  
يراعى الابتعاد عن كل ما يشتت التفكير •



#### ٤ — الاستقبال ( Receiving ) :

يوجه المرسل الرسالة الى المستقبل حيث يتلقاها فى الوقت والمكان والظروف الملائمة • واذا كانت الرسالة شفوية فينبغى أن يكون المستقبل منصتا جيدا والا ضاعت الرسالة ولا تؤدي غرضها •

#### ٥ — التفسير — فك الرموز — ( Decoding ) :

يستجلى المستقبل رموز الرسالة التى تلقاها ويتنبهها • واذا كان المستقبل ذكيا ومتعاوننا فانه يحاول أن يستخلص من الرسالة المعانى التى قصدها المرسل • وعلى أى الحالات ، لا يستطيع أى مرسل أن يدخل فى قرارة نفس المستقبل ، وعلى ذلك فان مدركات كليهما قد تختلف ، ولن يتطابق المعنى الذى استخلصه المستقبل من الرسالة مع ما يقصده المرسل تماما الا عند المواجهة الفعلية بين الاثنين •

#### ٦ — الفعل / الاستجابة ( Action / Response ) :

الخطوة الأخيرة هى الفعل أو الاستجابة التى يقوم بها المستقبل نحو الرسالة التى تلقاها • فقد يحتجز المعلومات فى ذاكرته ، أو يسجلها فى الملفات ، أو يسأل عن المزيد من المعلومات ، أو يقوم بتنفيذ اجراءات معينة ، أو قد يرفض الرسالة أو يتركها جانبا • وطالما أن المستقبل قد فسر رموز الرسالة فانه سيقوم بنوع معين من الاستجابة دون شك • وكلما تيسر فمن الأفضل أن يقوم بنوع من التفاعل مع المرسل • كى يحدث نوع من الاتصال المزدوج • وبانتهاء هذه الخطوة تستكمل حلقات عملية الاتصال •

\*\*\*

#### ● الأفراد المتضمنون فى عملية الاتصال :

تتضمن الرسالة عادة كلمات أو صورا أو رموزا من نوع معين ، ويمكن أن يتم الاتصال بين الأفراد طالما كانوا يستخدمون معنى واحدا

لهذه الرموز دون اختلاف فى المفاهيم الأساسية • وكما عاش الأفراد سويا فى جماعة واحدة واتصل كل منهم اتصالا مباشرا بالآخر • كلما سنحت فرص أكبر كى تتطابق المعانى • ومن ناحية أخرى ، كلما كان الفارق الاجتماعى كبيرا وزادت حاجة الأفراد لاتصال بعضهم ببعض الآخر كلما ازداد احتمال عدم تطابق المعانى •

ولأغراض اتصال العاملين ، قد يكون من المفيد التفكير فى اللغة كأسلوب للاتصال ، فكل فرد يتبع أسلوبا معيناً يعتمد على الجماعة التى ينتمى إليها • وعلى هذا الأساس ، نجد أن الإدارة العليا لها نمط معين فى الاتصال يختلف عن ذلك الخاص بالمشرفين ، ويتباين عما يستخدمه العاملون • وتتركز مشكلة اتصالات العاملين فى التأكد من وجود هذه الأنماط الثلاثة ، ثم القيام بعمل شئ نحوها • ومن خلال أداء العاملين لعملهم فى الماضى وتنقلهم من عمل الى آخر تزداد حصيلتهم من أنماط الاتصال • وبالمثل عند ترقية العاملين الى وظائف اشرافية وقيادية ، وبالتالي ازدياد أعبائهم من حيث الاتصال ، فان الفرصة تمنح لهم كى يمارسوا أنماطاً مختلفة للاتصال •

وحتى تكون الرسالة مقنعة ، ينبغى ألا تقتصر على الجانب اللغوى وفهمه فقط ، بل يجب أن تكون ذات دلالة من حيث اثاره دافعية الفرد • • فماذا تعنى الرسالة بالنسبة له ولأهدافه وحاجاته ورغباته ، حيث انها تعتبر الاختبار النهائى لمدى انصات العامل بامعان ومدى استيعابه لمحتوياتها وتأثره بها •

ويعتمد المديرين الى بذر مزيد من الاهتمام والعناية باتجاهات العاملين وحاجاتهم • وتشير الدراسات الى حاجة العاملين للأمن والاستقرار والترقى والاعتراف والتقدير ، وقد تكون هذه الرغبات عامة بحيث تنطبق على أغلب العاملين • ومما يساعد على ادراك نوعية الحاجات والاتجاهات ، الحصول على معلومات عما تفكر فيه جماعة معينة من العاملين والمشكلات التى تواجهها بالنسبة لنوع معين من العمل • ويمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال السجلات

والتقارير الخاصة بالشكاوى والتظلمات وتقارير الأداء وغيرها .  
هذا بالإضافة الى اجراء مقابلات مع المديرين والمشرفين يقوم بها  
الخبراء السلوكيون لمناقشة مشكلات الاتصال وأبعادها .

ولكى يمكن التأكد من أن رسالة الادارة قد تم فهمها وادراكها  
وتقبلها ، ينبغى أن يتم التعبير عن الرسالة من وجهة نظر خبرة العاملين .  
وعلى ذلك فمن الأفضل أن تكون كلمات الرسالة فى اطار مفاهيم العاملين  
ومدركاتهم واهتماماتهم حتى يقتنعوا بها . ان فهم الناس الذين يرسلون  
ويستقبلون الرسالة له أهميته فى الاتصال ، ولكن ينبغى ألا نغفل  
الوسائل المستخدمة فى الاتصال لما لها من أهمية .



### أساليب الاتصال الادارى

ان الوسائل التى تيسر للانسان نقل مختلف الرسائل يمكن تصنيفها  
فى ثلاث مجموعات رئيسية هى (٣) :

- ١ — اتصالات بوسائل سمعية ( شفوية ) .
- ٢ — اتصالات بوسائل سمعية بصرية ( تحريرية ) .
- ٣ — اتصالات بوسائل بصرية ( تحريرية ومصورة ) .

وفيما يلى شرح موجز لهذه الوسائل :

#### أولا — الاتصالات الشفهية ( الكلمة المسموعة ) :

الاتصال الشفهى هو أقدم وسائل الاتصال وأكثرها ذيوعا  
وانتشارا . وقد أضافت اليه التكنولوجيا الحديثة بعدا آخر ، وهو  
امكانية الاتصال الشفهى عن بعد باستخدام التليفون السلكى واللاسلكى .

---

(٣) زيدان عبد الباقى : وسائل وأساليب الاتصال فى المجالات  
الاجتماعية والتربوية والادارية والاعلامية ( ط ٢ ) . ( القاهرة : مكتبة النهضة  
المصرية . ١٩٧٩ ) . ص ٢١١ — ٢١٢ .

فالإنسان ثنان — ولا يزال — يتصل بالآخرين عن طريق المواجهة، أو يتصل  
بعدة أفراد من خلال اجتماعات اللجان والمؤتمرات \* ومن مزايا هذا  
الاتصال المباشر — دون وسيط مثل التليفون — أن الشخص يستطيع  
الوقوف على رد الفعل أو « التغذية المرتدة » ( Feed back ) للاتصال .

ولما كان الاتصال الشفهي هو أقصر الطرق وأيسرها من حيث  
الوقت والجهد والتكاليف ، فإنه يحتاج الى الصراحة ، التي هي أساس  
مثل هذا الاتصال \* ومن جهة أخرى فإن هذا الاتصال يعنى المرسل  
من الشكليات وارسميات ويوحى بوجود ألفة ومودة بين طرفي الاتصال .  
فالرئيس يستطيع أثناء لقائه العابر مع أحد مرؤوسيه أن يبلغه رسالة  
ما كتنفيذ عمل معين . ثم يربط على كتفه أو يقول كلمة مجاملة أو يبتسم  
أو نبرة صوت ودية \* غى حين أن ارسال أمر كتابى من الرئيس لتنفيذ  
عمل ما يجعل المرسل اليه ( المستقبل ) يشعر بأن العملية أصبحت  
رسمية : وقد تدفع الشخص الذى تلقى الأمر الكتابى الى السلبية  
أو اتخاذ موقف معارضة أو قد يعمد الى تعديل التنفيذ بمبررات معينة .  
ويتطلب الاتصال الشفهي توافر بعض الشروط التى تجعل جو  
المنظمة يسمح بالاتصال الصاعد والهابط من خلال قنوات وقيم  
ومبادئ معينة \* وهذه الشروط هي :

- ١ — تنمية جو ودى ومجال طيب يسمح — أثناء الاتصال —  
بالتفكير والتحديث دون أن يشعر الشخص بمعوقات تقف فى طريقه .
- ٢ — تبني وتشجيع الجديد من الأفكار البناءة التى تستهدف رفع  
الكفاية الانتاجية أو تحسين ظروف العمل والانجاز .
- ٣ — أن يكون هناك نسقا من القيم والمبادئ والمعايير التى يتمسك  
بها كل من الرئيس والمرؤوسين .
- ٤ — تكوين لجان عمل أو لجان انتاج أو استشارات تسمح بتبادل  
الفكر والرأى بين مختلف الخبرات والمستويات فى المنظمة .
- ٥ — انشاء القنوات التى تسمح بتدفق محتويات الاتصال فيما بين  
فروع وأقسام المنظمة والعاملين بها .

— ٢٣١ —

٦ — إتاحة الفرصة للعاملين كي يشترك كل منهم بالتعبير عن رأيه فى طريقة انجاز العمل ، بحيث يقف كل منهم على خلفية القرارات الادارية ، خاصة تلك التى تمس حقوق العاملين ، تجنباً لحدوث أى نوع من المقاومة .

٧ — مراعاة استخدام الاجتماعات والمناقشة مع العاملين فى حالة المشروع فى تطوير بعض أساليب العمل أو تغييرها أو استحداث بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على تأييد العاملين والتغلب على المقاومة لكل ما هو جديد أو مقاومة التغيير .

\* \* \*

## ثانياً — الاتصالات التحريرية :

إذا كانت الاتصالات الشفهية تبلغ نسبتها — فى الغالب — ٩٠٪ ، فإن الاتصال التحريرى لا يزيد عن ١٠٪ من مجموع الاتصالات . وليس معنى هذا أن الاتصالات التحريرية قليلة الأهمية ، وإنما المقصود هو أن معظم الاتصالات تنتم شفهياً ، حتى الاتصالات المكتوبة أو التحريرية يفضل أن تعقبها مناقشة — أى اتصال شفهي جماعي — لتفهم جوانب محتويات الاتصال التحريرى ومناقشته . والرسائل أو الموضوعات ذات الطابع التحريرى هى تلك التى تحتاج الى دراسة وتحليل ومقارنة ، هذا بالإضافة الى الموضوعات التنظيمية كاللوائح والقوانين والسياسات والنظم الأساسية والمذكرات التفسيرية ، فهذه تحتم أن يكون الاتصال فيها كتابياً لما تتضمنه من تحديد للاختصاصات والمسئوليات وتحديد طرق العمل ومعدلات الأداء . والفرق بين الاتصال الشفهي والكتابي مثل : الاذاعة والصحف هو أن الاذاعة — كما يقال — « كلام فى الهواء » ، بينما الصحف تسجل يومى لمختلف شئون المجتمع . ولكل من هذين النوعين للاتصالات أهميته وضرورته . ولما كانت الاتصالات التحريرية تتميز بتحديد المسئوليات وتحديد نظم وطرق العمل ومخاطبة أكبر عدد من العاملين ، فإن دواعى الاتصال الكتابي تتلخص فى الآتى :

- ١ — عندما تكون الرسالة موجبة لعدد كبير من العاملين أو الأقسام .
  - ٢ — عندما تحتاج الرسالة الى وقت طويل لدراستها وتحليلها .
  - ٣ — عندما تنطوى الرسالة على تعديلات اجرائية أو قانونية ، لتكون بمثابة مستند لدى المنفذين .
  - ٤ — عندما تنطوى الرسالة على تفاصيل واحصاءات عديدة .
  - ٥ — عندما تكون الرسالة عاجا لموقف خاطيء ، مع المطالبة بتصحيح الأوضاع الخاطئة فى زمن محدود .
  - ٦ — عندما تبلغ الرسالة الى أشخاص أو فروع بعيدة عن المقر الرئيسى للمنظمة ، مثل رؤساء الأفرع الاقليمية أو الخارجية .
- هذا وتستخدم الاتصالات الكتابية فى كل المنشورات ، والكتب الدورية ، والتعليمات ، والقرارات الادارية ، والاقتراحات ، والشكاوى ، والتنظيمات ، والاعلانات بالصحف والمجلات .



### ثالثا — الاتصالات المصورة :

- وهو الاتصال الذى تستخدم فيه الكلمات المصورة أو الصور الفوتوغرافية أو الرسم البيانى أو صور بعض النشاط الانتاجى . ولما كانت الصورة تعادل ألف كلمة — كما يقال — فانها وسيلة فعالة فى الاتصال . وقد تستخدم الوسائل السمعية والبصرية فى الاتصالات المصورة ، مثل الأفلام السينمائية ، وأشرطة الفيديو ، والملصقات ، وأشرطة التسجيل ، ووحدات الاذاعة ، ومكبرات الصوت .
- ويمكن تلخيص الوسائل المختلفة للاتصال فى الآتى :
- ١ — **المطبوعات** ، وتشمل : المجلات ، والصحف ، والدوريات ، والنشرات ، والكتيبات ، والتقارير ، والاعلانات .
  - ٢ — **الشفوية** ، وتشمل : المقابلة الشخصية ، ومقابلات التوجيه والارشاد ، والاجتماعات الدورية ، والمؤتمرات ، واللقاءات الاجتماعية ، والاتصالات الهاتفية .

- ٣ — الوسائل السمعية والبصرية ، وتشمل : الاذاعة ، التلفزيون ، السينما ، القطع الشريطية ( الفانوس السحري ) ، المنصقات ، الرسوم التوضيحية ، وسائل الايضاح ( السبورة ، التمثيليات ، الجداول والخرائط والرسوم البيانية ) ، المعارض ، النماذج ، التسجيلات .
- ٤ — التحريرية : التعليمات ، البرقيات ، التلكس .

ويتوقف اختيار الوسيلة المناسبة على موقف الاتصال ذاته ، مع ملاحظة انتقاء أنسب وسيلة تحقق أفضل النتائج . ويتأثر انتقاء الوسيلة المناسبة للاتصال على الغرض الذى يستخدم فيه ، وفى هذا المجال نجد أن هناك ثلاثة أغراض للاتصال :

#### ١ — الاتصال الملزم ( Obligational Communication ) :

حيث يتم امداد العاملين بالمعلومات الضرورية ، والتي يرون أن من حقهم معرفتها . وتتضمن هذه المعلومات تشريعات العمل ، وحقوق العاملين . والأجور والحوافز ، وما أثبه . والهدف من هذه المعلومات هو ولاء المنظمة بالتزاماتها القانونية والأدبية نحو العاملين .

#### ٢ — الاتصال للاعلام ( Informational Communication ) :

حيث يتم اعلام العاملين بالمنظمة بالمعلومات التى ترى الادارة ضرورة معرفتهم بها . وتتضمن هذه المعلومات تعليمات الأمن ، ونظام العمل ، والتعليمات المستديمة للمنظمة ، ومعلومات عن الانتاج ، وبعض تعليمات لانجاز العمل . والهدف من هذه الوسيلة هو اثارة دافعية العاملين للبحث عن المعلومات ، لذا ينبغي انتقاء أسلوب يجذب انباه العاملين مع الاستعانة بالوسائل السمعية والبصرية واستخدام جماعات المناقشة الصغيرة .

#### ٣ — الاتصال الاقناعى ( Persuasive Communication ) :

ويستهدف احداث التغيير فى الاتجاهات والسلوك لدى العاملين ، وهو يعتبر من أكثر أهداف الاتصال طموحا . ومن المتوقع فى هذه الحالة أن تكون المعلومات ذات تأثير على طريقة تفكير العاملين وما يتبع

ذلك من سلوك • وتستخدم هذه الوسيلة عند استحداث أساليب أو وسائل جديدة للعمل أو إجراء تغيير في النظم •

وليس تغيير الاتجاه أو السلوك وتعديله بالأمر الهين ، بل ينبغي مراعاة عدة عوامل في هذا الصدد • وأول هذه العوامل هو إتاحة الفرصة للمشاركة ، سواء بالسماح للعاملين بتوجيه بعض الأسئلة أو التعقيب على بعض المعلومات وإتاحة الفرصة لهم للمناقشة وتشجيع اندماجهم في الموقف ، مع الاستفادة من بعض الوسائل السمعية والبصرية في هذا المجال • وعندما يختص الاتصال بمعالجة مشكلة عاجلة أو طارئة وتقديم الحل المناسب لها ، فإنه يمكن تقبل الحل إذا ما تأكد العاملون من إمكانية تنفيذ الحل أو أنهم اشتركوا في تقديمه أو اقتراحه ، وحينئذ يمكن ترجمة هذا الحل الى سلوك •

وينبغي أن تؤمن الإدارة بأسلوب « اظهر الحقيقة » في عملية اتصال العاملين • وإذا ما نشأت اتجاهات سلبية لدى العاملين فإنها ترجع دون شك الى افتقارهم وحاجتهم للمعلومات ، والحل السليم في هذه الحالة هو اطلاعهم على الحقائق • ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يحول استخدام وسائل الدعاية ، فهو يبدو أسلوباً محايداً موضوعياً يحول دون وجود أى صراعات أو سلوك عدوانى من جانب العاملين •

ولا يعنى قولنا السابق أن الحقائق وحدها هي التي تعمل على تغيير اتجاهات العاملين ، حيث أن الاتجاهات تتشكل من تأثيرات مختلفة يتعرض لها الفرد • وفي كثير من الأحيان نجد أن للحقائق تأثير كبير في هذه الناحية ، وفي أحيان أخرى يكون التأثير للانفعالات والعقائد المختلفة التي يعتقدها الشخص • ونظراً لأن الاتجاهات المختلفة تتشكل عن طريق مؤثرات عديدة ، فمن الضروري أن نقوم بتحليل الاتجاهات نحو كل موضوع على حدة ، باستخدام الأساليب والوسائل العلمية •



## مهارات الاتصال

يمكن القول بأن الاتصال هو عملية المشاركة في المعرفة ونقلها . .  
وقد يشارك الشخص في بعض المعلومات ، أو الأفكار أو المشاعر .  
وتتم المشاركة بين الناس الذين يستخدمون رموزاً أو علامات معينة  
متفق عليها فيما بينهم . . وقد تكون هذه الرموز اشارات : أو أعدادا .  
أو رسومات بيانية ، أو كلمات ، وما أشبهه .

وتعتبر اللغة التي نتحدث بها من أهم الرموز المتفق عليها في  
الاتصال . وبالإضافة الى اللغة فهناك العديد من الوسائل الأخرى التي  
ترمز للاتصال مثل : الأرقام ، والجداول ، والرسوم البيانية . والرسوم  
الهندسية : ورسوم الدوائر الإلكترونية . ولغة الجسم ( مثل المصافحة :  
والإيماءات ) ، وإشارات الدخان : والموسيقى الهادفة المعبرة وعلامات  
المرور والطرق ، وما أشبهه .

وقد تتعلق حالة الاتصال بأشياء يتخيلها الانسان ويرغب في ان  
يشارك الآخرين فيها ، فالاجابة عن سؤال معين قد تعطى الكثير من  
الظروف والملازمات التي يتم فيها الاتصال . وفيما يلي بعض أمثلة  
للمهارات التي يحتاج اليها المسئول عن الاتصال في اتصالاته انيومية :

- ١ — المهارة في استخدام كلمات التخاطب ، وتشمل :
  - التحديد الشفهي لحقائق الموقف بوضوح ودون غموض .
  - تقديم المشورة والتوجيه للآخرين شفهيًا ، بطريقة غير  
رسمية .
  - المناقشة الهادئة الهادفة للمشكلات مع الآخرين .
- ٢ — المهارة في تقديم المعلومات كتابيا ، وتشمل :
  - اعداد مسودة بعناصر الموضوع .
  - عرض الموضوع بطريقة منظمه متكاملة .
  - عرض الرسوم التوضيحية والاحصاءات المتعلقة  
بالموضوع بدقة .

- ٢٣٦ -

- ٣ - المهارة فى استقبال المعلومات من مصادرها العديدة . وتشمل :
- التعرف على الأجزاء المترابطة ذات الصلة الوثيقة من خلال المادة المكتوبة .
  - قياس مدى دقة الأرقام والاحصاءات باستخدام الوسائل المعينة على ذلك .
  - الإشارة بدقة الى المعلومات المقدمة وعرضها فى شكل جدول أو رسم بياني .

\* \* \*

### ● مهارات الاتصال الأساسية :

يمكن تحديد المهارات الأساسية للاتصال فى الآتى

- ١ - تحديد الهدف من الاتصال .
  - ٢ - التعرف على هوية الشخص الذى يستقبل الرسالة .
  - ٣ - تقديم الرسالة بطريقة منظمة .
- وفى ما يلى نناقش كلا من هذه المهارات :

#### أولا - تحديد الهدف من الاتصال :

على الرغم من أن تحديد الهدف من الاتصال هو من أهم مهارات الاتصال ، إلا أنه لا يلقى الاهتمام اللازم فى الغالب . فمن الواضح أن القائد بالاتصال - سواء أكان شفهيًا أم كتابيًا - يعرف ما يريد أن يقوله أو يكتبه . وإن عدم القدرة على الاتصال تظهر فى شكل الاختيار السيئ للكلمات التى تعبر عن الرسالة . وهنا تبدو المشكلة فى أن الشخص لم يكون فكرة واضحة فى ذهنه عن قصده ونواياه مما يريد أن يقول أو يكتب . أن توضيح هذه المقاصد والنوايا تتضمن التساؤل الشخصى ، أى أن يسأل الشخص نفسه : « ما الذى أريد تحقيقه

— ٢٣٧ —

أو الوصول اليه من خلال هذا الاتصال ؟ ويشتمل هذا السؤال على أسئلة أخرى مثل :

١ — هل ترغب فى توصيل معلومات ؟

وإذا كان الأمر كذلك فعليك أن تقرر :

- ما الذى تشير اليه المعلومات بدقة •
- نوعية المعلومات •
- كمية المعلومات أو القدر اللازم من المعلومات التى يقدمها •

٢ — هل تريد من شخص ما أن يقوم بعمل معين ؟

وإذا كان هذا ما تريده ، فعليك أن تقرر ما يأتى :

- ما نوع العمل أو الفعل الذى أريده •
- الطريقة التى يؤدى بها ذلك •

وقد يكون الفعل معقدا ، أى يتضمن حلقات متتالية من الأفعال ، وفى هذه الحالة :

- راجع الطريقة التى يتم بها اجراء كل فعل •
- راجع تسلسل الأفعال بالطريقة السليمة •

٣ — هل ترغب فى التأثير على رأى الطرف الآخر ووجهة

نظره فى الموضوع ، عن طريق المناقشة والاقناع ؟

إذا كان الأمر كذلك ، فعليك القيام بالآتى :

- اعداد قائمة بالمناقشات التى تؤيد وجهة نظرك فى الموضوع •
- اعداد قائمة بالاعتراضات التى تتوقع أن تواجهها بخصوص الموضوع •
- ضع فى اعتبارك الشخص الذى سيستقبل الرسالة : ثم قرر أى المناقشات والاعتراضات سيكون أكثر تأثيرا عليه •

## ٤ - هل ترغب فى التأثير على مشاعر الآخرين ؟

لا نعتقد بأنك ستواجه حالات كثيرة فى عملك تجعل هدفك هو التأثير على مشاعر الآخرين وانفعالاتهم بطريقة مباشرة • وعلى أى الحالات : ينبغي أن تهتم بالنتائج غير المقصودة أو المتوقعة لاستجابات الناس لما نقوله أو تكتبه • فإذا ما أثرت مشاعر الهجوم أو العدوان لدى من يستمع أو يقرأ لك : فان ذلك من شأنه أن يقلل من تأثير رسالتك انى حد كبير •

\* \* \*

## ثانيا - التعرف على هوية الشخص الذى يستقبل الرسالة :

ناقشنا فى الفقرات السابقة « الهدف من الاتصال » ، والواقع الفعلى يشير الى أنك ستحصل على بعض المعلومات عن طبيعة الشخص الذى ستجربى معه الاتصال ونوعيته ، أى هويته ، ومن شأن هذه المعلومات أن تؤثر على جميع جوانب الاتصال الذى ستقوم به •

والهدف من مناقشة هذه المهارة هو تنمية قدرتك للتعرف على شخصية مستقبل رسالتك وخواصه التى تؤثر على رسالتك • فمن خلال حياتك العملية قد مارست الكثير من المواقف التى تعرفت فيها على خواص مستمعيك بما يؤثر على رسالتك • • ولو تساءلنا أو تصورنا أنك واجهت مواقف مع طفل فى السادسة - ووالدك ، وأحد رجان الأعمال وصديق ، تتحدث مع كل منهم عن عملك • فالموضوع الذى تتحدث عنه واحد لا يختلف فى كل الحالات ، ولكن هل الرسالة التى تنقلها الى كل منهم واحدة فى كل الحالات ؟ انى أشك فى ذلك • فالمعلومات تتغير ، والكلمات التى تستخدمها تختلف من مستمع الى آخر • ولنضرب مثالا آخر بما يحدث فى البرامج التدريبية • • فالبرامج التدريبية تعدد لاختلاف المستويات الوظيفية ، وتكرر بها موضوعات • فموضوع مثل « الدافعية للعمل » قد يقدم فى برنامج للمشرفين ، والمشرفين الأوائل ، ورؤساء المكاتب والمديرين • • وهنا نجد

أن المادة الدراسية ، والشرح ، والحالات ، والتمارين المستخدمة تختلف من برنامج الى آخر . ويتحكم فى المواقف عوامل السن ، والتعليم ، والخبرة ، والمعرفة ، والمركز الوظيفي ، والمكانة الاجتماعية للمستمع . وهذه كلها خواص ينبغي أن توضع فى الاعتبار قبل توجيه الرسالة للشخص ، بالإضافة الى مدى اهتمام الشخص بالرسالة ومدى استجابته لك . وعلى أى الحالات فعليك دائماً أن تعمل على مواءمة ما تقوله فى يشبع حاجات الشخص الذى نوجه اليه الحديث أو الرسالة .

\* \* \*

### ثالثاً - تقديم الرسالة بطريقة منظمة :

قد تكون بعض الاتصالات أو الرسائل قصيرة جداً . مثل « وصلت الرحلة رقم ٤٤١ القادمة من الرياض » ، ولكن الكثير من الأشياء التى تريد أن تتولها معقدة . وتنشأ المشكلات عادة عن كيفية تسلسل الأفكار استعداداً لتقديمها . أو بشأن المعلومات التى تلبي حاجة الآخرين . وهنا تبرز تساؤلات مثل : « كيف سأبدأ » ؟ ، أو « ما هى الخطوة التالية » ؟ . « كيف سأنتهى الموضوع » ؟ وعلى ذلك يجب البدء بترتيب أو تصنيف المعلومات أو الأفكار ، ويمكن القيام بذلك بطرق عديدة تتلخص فى الآتى :

#### ١ - وفقاً لتسلسل الأحداث : ان تقديم المعلومات وفقاً لتسلسل

الأحداث له أهميته عندما تعتمد النتائج على اتباع خطوات محددة . وهذا ما يحدث عند اجراء التجارب أو اجراء اختبار معين .

#### ٢ - بترتيب تصاعدي أو تنازلي لدرجة الأهمية : يحدث أحيانا -

كما فى حالة اقتراح القيام بفعل أو واجب معين - أن تقدم الأسباب المرجحة للقيام بهذا الواجب مرتبة حسب تأثيرها على أداء هذا الواجب وتقدم عادة أقوى الأسباب فى البداية ، أو قد تعكس الآية وتقدم الأسباب قليلة الأهمية فى البداية . فإذا ما قدمنا بياناً إحصائياً عن بحث يختص برأى الركاب فى الخدمات التى تقدمها « السعودية » على طائراتها حسب أفضليتها ، تقدم الأعداد والنسب المئوية لكل خدمة

بتسلسل تصاعدي أو تنازلي ، بحيث تبدأ بأقلها ثم تتدرج تصاعديا ،  
أو بأكثرها وتتدرج تنازليا .

٣ — بوضع الأشياء المتشابهة معا : مما لا شك فيه أن تقديم الأفكار المتشابهة أو المترابطة معا يحظى بالتقدير والاهتمام لسهولة فهمه . بينما نجد أن الأفكار غير المترابطة أو المنعزلة بعضها عن البعض الآخر تتجف بالصعوبة في الفهم ، مما يسبب القلق والحيرة وعدم الارتياح للقارئ . مثال ذلك : إذا عرضنا تقريراً عن مسح شامل للفنادق في مدينة جدة ، يراعى تقسيم الفنادق الى فئات من ٥ نجوم حتى نصل الى الفنادق الصغيرة ، ثم تصنيف المعلومات الى الآتى .

— سعة كل فندق والأسعار .

— بيانات عن العاملين بالفنادق .

— بيانات عن المبيعات والأطعمة والمشروبات وما أشبهه .

وليست هذه هي كل الوسائل المد تخدمة في تصنيف المعلومات ،  
وكلنها تفي بالغرض .

\* \* \*

### ● تنمية القدرة على الانصات وقراءة الرسالة :

ناقشنا فيما سبق المهارات الأساسية للاتصال وهي :

— تحديد الهدف، من الاتصال .

— التعرف على هوية الشخص الذي يستقبل الرسالة .

— تقديم الرسالة بطريقة منظمة .

والآن دعنا نتساءل : « هل هناك مهارات خاصة بالاستماع /  
الانصات الى رسالة وقراءتها » ؟ قبل أن نجيب عن هذا التساؤل ،  
علينا أن نلقى نظرة على الفقرة التالية :

أثناء العمل ، غاننا نتلقى المعلومات من المصادر التالية :

— المناقشات والمحادثات الرسمية وغير الرسمية مع الرؤساء

والزملاء .

— ٢٤٢ —

- محاضرات. اجتماعات اللجان وقراراتها وتوصياتها .
- المحاضرات والندوات .
- المذكرات .
- المكاتبات .
- التقارير الفنية ونتائج البحوث .
- الكتب والمراجع والدوريات .

وفى كل مصدر من هذه المصادر تجد نفسك ضالعا ومستغرقا فيه حيث تمارس العديد من المهارات الفردية . وعلى أى الحالات ، هناك مهارات معينة تستخدمها فى كل مرة تتلقى فيها رسالة شفوية . وان المهارات الأساسية المتضمنة فى قراءة رسالة أو الاستماع اليها تماثل أو تشابه تلك المهارات الأساسية المتضمنة فى قراءة رسالة أو تحريرها .

\*\*\*

### ● التعرف على الكاتب أو المتحدث :

عندما تقرأ ، أو تنصت الى متحدث ، فانك حينئذ تمارس قدرتك لمحاولة التعرف على هوية محرر الرسالة . ومن ثبات هذه المحاولة للتعرف على هوية المجرر أن تساعدك فى تحديد مدى أهمية الرسالة فى شكل أفعال متتالية تقوم بها . وستتحدث عن ثلاثة جوانب من هوية محرر الرسالة تؤثر على الرسالة ذاتها :

- المعرفة .
- المكانة .
- الشخصية .

### ١ — المعرفة :

ان تقديرك لمدى معرفة محرر الرسالة والمسامه بموضوعها يؤثر على الآتى :

- مدى اعتمادك على المعلومات التى يقدمها . فمثلا . تجد استجابتك لتقرير عن منتج حديث أو وسيلة متطورة تختلف اذا ما قرأت عنها فى جريدة يومية عنها فى مجلة علمية .

— ٢٤٢ —

— مدى استعدادك لاتخاذ اجراء أو القيام بعمل ما تستلزمه الرسالة •  
فمثلا : قد تقوم بتعديل فتحة أحد الصمامات دون تردد : اذا  
ما طلب ذلك شخص تثق في رأيه •

## ٢ — المكانة :

ان معرفة « مكانة » محرر الرسالة لها أهميتها أيضا • وفي بعض الأحيان تجد اتصالا عابرا أو بسيطا يلقي اهتماما كبيرا لمجرد أنه صادر من شخص يحتل مركزا هاما أو أحد رجال الإدارة العليا بالمؤسسة • فمثلا : تجد أن اتصالا من أحد العملاء يلقي الاهتمام اللائق به كما لو كان صادرا من الإدارة العليا ، لأن هذا العميل له مكانته المرموقة لدى المؤسسة التي تعمل بها • أو اتصال أحد المديرين بك يطلب اجراء شيء ما يجد الاهتمام والسرعة المناسبة أكثر مما لو اتصل بك أحد رؤساء الأقسام يطلب نفس الشيء •

## ٣ — الشخصية :

وهناك سبب آخر يدعو للتعرف على هوية محرر الرسالة • • فان استجابتك لرسالته تتأثر بنظرتك اليه « كشخص » له شخصية متميزة • فاذا كنت تستمع الى شخص ما يتحدث اليك وجهه لوجه ، فبغض النظر عن معلوماته ومكانته ، فانك تضع في اعتبارك سنه ، وثقافته ، ومركزه الاجتماعي ، ومدى استجابته لك •

واذا ما كنت تتلقى مكالمة هاتفية أو تقرأ رسالة ما ، فانك تتعلم الكثير من خلال ذلك عن الشخص الآخر ، وخاصة :

- كيف يستخدم اللغة ويعبر عن آرائه وأفكاره ؟
- هل هو واقعي في تقديمه للمعلومات ومسيطر على الموقف ؟
- هل يستخدم كلمات أو عبارات ودية ؟
- هل يضع في اعتباره حاجات القارئ أو المستمع ورغباته ؟

\*\*\*



## ● الوصول الى قرار بشأن الهدف من الرسالة التي تتلقاها :

عندما تقرأ رسالة ما أو تستمع الى شخص يتصل بك ، فانك حينئذ تمارس مهارة أخرى ، وهي القدرة على الوصول الى قرار بشأن الغرض من الرسالة التي تتلقاها . وهذا يتضمن أن تلقى على نفسك السؤال التالي : « ما هو هدف الشخص ورغبته من هذا الاتصال » ؟ وقبل الاجابة عن هذا السؤال فهناك أسئلة أخرى ينبغي الاجابة عنها :

- هل يرغب هذا الشخص في امدادى بمعلومات ؟
  - هل يريد أن يقوم بدور معين ؟
  - هل يحاول التأثير على آرائى من خلال مناقشته وآرائه المسبقة ؟
  - هل يحاول التأثير على مشاعرى ؟
- وعادة يحاول المتحدث أو المحرر أن يفعل كل هذه الأشياء من خلال رسالته .

وكما سبق أن ذكرنا ، فان بعض الاتصالات قصيرة جدا ، ولكن الكثير من الأشياء التي يرغب الناس في ذكرها معقدة . وعلاوة على ذلك ، فليس كل شخص لديه شيء هام يقوله بقادر على فعل ذلك بأقل اختصار ممكن ، وبلغة سهلة مفهومة ، ولا تحتل الا تفسيراً واحداً . فكيف تصل الى قرار بشأن الهدف من الرسالة ، اذا ما كانت كذلك . ولم يحسن التعبير عنها ؟ من خلال مهارات أخرى دون شك .

\* \* \*

## ● تسجيل الرسالة التي تتلقاها بطريقة منظمة :

سبق أن ذكرنا بأنك تستطيع أن تصنف المعلومات أو الأفكار على النحو التالي :

- وفقا لتسلسل الأحداث .
  - بالترتيب التصاعدي أو التنازلي لدرجة الأهمية .
  - بوضع الأشياء المتشابهة معا .
- ولكنك لا تستطيع أن تفعل ذلك الا بعد أن يفرغ الشخص من توصيل رسالته لك .

## — ٢٤٤ —

فإذا كانت الرسالة تحريرية أى مكتوبة ، فإنك تستطيع :  
— أن تقرأها بسرعة بالقاء نظرة على الرسالة بأكملها فى  
مبدأ الأمر •

— تقرر طريقة تصنيف المعلومات الواردة بها وترتيبها •

— تقسم موضوع الاتصال الى أقسام فرعية متجانسة فى طولها  
ومحتوياتها ، ثم تسجل النقاط الهامة التى تراها فى كل قسم  
من الرسالة •

ومن العسير أو المتعذر عليك أن تسجل ملاحظات وافية أثناء  
الاستماع أو الانصات الى شخص يتحدث اليك ، فعليك حينئذ أن  
تكتفى بالنقاط أهم النقاط التى تخرج بها من الحديث أثناء استماعك •  
ولحسن الحظ فإن أغلب المتحدثين يستخدمون خصيلة كبيرة من الكلمات  
تعبّر عن أفكارهم ، وحينئذ من الضروري أن تسجل الأفكار الهامة  
فى كلمات قليلة •

ان تسجيل النقاط أو الملاحظات يتميز بالطابع الشخصى •• فما قد  
يبدو هاماً بالنسبة لى قد لا يعنى شيئاً بالنسبة لك ، أو العكس •  
والنقطة الهامة هنا هى أنه ينبغى أن تستنبط وسيلة لتسجيل النقاط  
والملاحظات تتناسب معك ، وتمكنك من الحصول على النقاط الهامة  
لِلرسالة التى تستقبلها • ولا تعتمد كثيراً على ذاكرتك كى تسترجع  
محتويات الرسالة بدقة ، وحاول أن تعتاد الاحتفاظ معك بدفتر صغير  
لتسجيل الملاحظات فى أى وقت تتلقى فيه رسالة •

نخلص من مناقشتنا السابقة بالآتى :

تتلخص المهارات الأساسية المتضمنة فى قراءة الرسالة والاستماع  
اليها فى الآتى :

- التعرف على هوية المتحدث أو محرر الرسالة •
- الوصول الى قرار عن الهدف من الرسالة •
- تسجيل / تدوين الرسالة بطريقة منظمة •

ومن شأن ممارسة هذه المهارات وما يسندنها من مهارات أخرى  
— مثل تسجيل الملاحظات — من شأنها أن تزيد من فعالية استقبالك  
لِلرِسائل التي تتضمنها عملية الاتصال •

\* \* \*

### تنمية مهارات التخاطب

لقد ناقشنا فيما سبق مهارات الاتصال المتضمنة في كل من المواقف  
الشفهية والتحريرية • والسؤال الآن هو : « هل هناك مهارات معينة  
تستخدم في التخاطب مع جمهور من المستمعين » ؟ •  
مما لا شك فيه أن عملية التخاطب تستلزم حضوراً ذهنياً وسرعة  
بديهية ، مما لا يتوفر عند تحرير رسالة • ولهذا أهميته لأسباب عدة ••  
فعملية توصيل الأفكار والمعلومات تحدث بسرعة في مواقف  
التخاطب أكثر منها في مواقف تحرير الرسائل أو المكاتبات • ولهذا أثره  
بسبب قصر الوقت الذي تمارس فيه المهارات الأساسية بالنسبة للآتي :  
— توضيح مقاصدك لنفسك عن الهدف من التخاطب •  
— التعرف على شخصية من يستمع اليك •  
— ترتيب أفكارك •

ومما لا شك فيه أن الترتيبات المسبقة التي تحتاج إليها تختلف  
حسب المناسبة التي تلقى فيها الحديث ووفقاً لأهمية الرسالة ذاتها •  
والقاعدة الأساسية هنا هي : حاول دائماً أن تقوم ببعض الترتيبات  
قبل أن تبدأ الحديث أو التخاطب مع الآخرين • وقد لا تتاح لك سوى  
بضع دقائق لتفعل ذلك ، فاستغلها في تسجيل بعض النقاط الأساسية  
على ورقة •

وما لم تكن متحدثاً لبقاً ومتمرساً • أو لديك الوقت الكافي للقيام  
بالترتيبات اللازمة ، فليس من الميسور أن تجد الكلمات التي يتضمنها  
حديثك هي بنفس الدرجة من الوضوح في حالة كتابة هذه الكلمات  
أو تحريرها • وعلى أي الحالات فانك تستطيع أن تعوض هذا القصور ••  
ان الشخص الذي يستمع أو يصغي اليك لن ينتظر حتى تفرغ من

حديثك كى يبدأ فى الاستجابة . فبينما أنت منهمك فى تقديم حديثك فان المستمع بدوره يستجيب للحديث الذى تلقىه . فعليك أن تتوافق مع الموقف أثناء سيرك فى القاء الحديث . بما يتفق مع استجابات المستمع . فمثلا : اذا وجدت أنه يتجهم أو يهز رأسه أو يقذف بقلمه على المنضدة ، فهذا يعنى أنه قد يقول لك انه لم يفهم ما تقصده من حديثك ولم يتلق رسالتك بعد . ولذلك فعليك أن تراقب الاشارات والحركات التى يقوم بها من يستمع اليك ، وتعمل على تفسيرها التفسير الصحيح فى التو واللحظة ، ثم تعدل حديثك بما يتناسب معها .

ولا شك أنك تستطيع التعبير عن مقاصدك بحضورك واشتراكك الشخصى بطريقة أكثر وضوحا مما لو استخدمت وسائل أخرى غير مباشرة . فتعبيرات الوجه ونبرات الصوت أثناء حديثك يمكن أن تستخدم لتركيز الانتباه على محتويات رسالتك ، ومن الطبيعى أنك لن تسمح لمن يستمع اليك أن ينصرف عن حديثك أو يتشاغل عنه أو يشرد بتفكيره بصورة أو بأخرى .

وهنا تجد نفسك بحاجة الى ممارسة المهارات الأساسية للاتصال وهى :

- تحديد الهدف من الاتصال .
- التعرف على هوية من يستقبل رسالتك .
- تقديم الرسالة بطريقة منظمة .

هذا بالإضافة الى المهارات المتضمنة فى اختيارك للوسيلة المناسبة للاتصال سواء أكانت مقروءة أو مسموعة أو منظورة .

هذا علاوة على مهارتك اللغوية ، من حيث :

- جعل رسالتك قصيرة ما أمكن .
- جعل رسالتك واضحة بقدر الامكان .
- تقديم الرسالة بالطريقة التى تجعلها تحتمل تفسيراً واحداً فقط .

وهناك أيضا مهارات أخرى ينبغى أن تمارسها فى تخاطبك مع

الآخرين ، وهى :

— ٢٤٧ —

— الاعداد الذهني / العقلي السريع قبل أن تبدأ الحديث ، مثل  
اعداد بعض النقاط وتسجيلها على ورقة •

— القيام ببعض التعديلات التي تتناسب مع استجابة المستمع ،  
أثناء القاء الحديث •

— جذب اهتمام المستمع الى ما تقوله • وهذا يتضمن عدم  
اتاحة الفرصة للمستمع كي يتشتت انتباهه اذا ما أكثر من الحركة  
والاهتزاز وعدم الاستقرار أثناء القاء الحديث ، أو استخدام اشارات  
غير ضرورية •

ومما يساعدك على أن تستحوذ على تركيز المستمع واهتمامه  
بحديثك ما يأتي :

— تدرج طبقات الصوت أثناء الحديث ، بحيث لا يسير على وتيرة  
واحدة مملة •

— إقناعه بأنك تستطيع الحديث المتصل دون أن تنقطع أنفاسك •

— التنوع في اللفظ والتعبير في نبرات الصوت •

— توجيه نظراتك الى من يستمع اليك مباشرة<sup>(١)</sup> •

\*\*\*

### الاتصال في القرآن الكريم

لقد وردت في القرآن الكريم آيات عديدة تتعلق بالاتصال في  
شتى جوانبه •• فمنها ما تختص بالاتصال الشفهي ( السمع والتلاوة )  
ومنها ما ذكر الاتصال التحريري ( الكتابة ) • وسنورد بعضاً من هذه  
الآيات فيما يلي :

---

P. Panton ; Communication Skills. ( London : (١)  
Hutchinson, 1980 ).

أولا — بالنسبة للاتصال الشفهي :

## ١ — التلاوة :

- « قل تعالوا أنل ما حرم ربكم عليكم .. »  
( الأنعام : ١٥١ )
- « ويسألونك عن ذى القرنين ، قل سأتلوا عليكم منه ذكرا »  
( الكهف : ٨٣ )
- « أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب ، أفلا تعقلون » .  
( البقرة : ٤٤ )
- « ذلك نتلوه عليك من الآيات والذكر الحكيم »  
( آل عمران : ٥٨ )
- « إنما المؤمنون الذين إذا ذكر الله وجلت قلوبهم وإذا تليت عليهم آياته زادتهم إيمانا .. »  
( الأنفال : ٢ )
- « وكيف تكفرون وأنتم تتلى عليكم آيات الله وفيكم رسوله »  
( آل عمران : ١٠١ )
- « .. وإذا تلى عليهم آيات الرحمن خروا سجدا وبكيا »  
( مريم : ٥٨ )
- « وأنل ما أوحى إليك من كتاب ربك .. »  
( الكهف : ٢٧ )

## ٢ — السمع :

- « قد سمع الله قول الذى تجادلك فى زوجها وتشتكى الى الله والله يسمع تحاوركما ، ان الله سميع عليم » .  
( المجادلة : ١ )
- « ولولا ان سمعتموه قلتم ما يكون لنا أن نتكلم بهذا سبحانه .. »  
( النور : ١٦ )

- « ٠٠ وقالوا سمعنا وأطعنا ، غفرانك ربنا وإنيك المصير ٠٠ »  
( البقرة : ٢٨٥ )
- « ربنا اننا سمعنا مناديا ينادى للإيمان أن آمنوا بربكم فآمنا ٠٠ »  
( آل عمران : ١٩٣ )
- « إنما كان قول المؤمنين إذا دعوا إلى الله ورسوله ليحكم بينهم أن يقولوا سمعنا وأطعنا ، وأولئك هم المفلحون »  
( النور : ٥١ )
- « ٠٠ ربنا أبصرنا وسمعنا فارجعنا نعمل صالحا إنا موقنون »  
( السجدة : ١٢ )
- « قل أوحى إلى الله استمع نقر من الجن فقالوا إنا سمعنا قرآنا عجبا ٠ يهدى إلى الرشده فآمنا به ٠٠ » ( الجن : ١ ، ٢ )
- « أن تدعوهم لا يستمعوا دعاءكم ولو سمعوا ما استجابوا لكم ٠٠ »  
( فاطر : ١٤ )
- « أم يحسبون أنا لا نسمع سرهم ونجواهم ٠٠ »  
( الزخرف : ٨٠ )
- « وقالوا لو كنا نسمع أو نعقل ما كنا في أصحاب السعير »  
( الملك : ١٠ )
- « أم لهم أعين يبصرون بها ، أم لهم أذان يسمعون بها ٠٠ »  
( الأعراف : ١٩٥ )
- « وأنا اخترتك فاستمع لسا يوحى » ( طه : ١٣ )

### ٣ — الحديث :

- « وأما بنعمة ربك فحدث » ( الضحى : ١١ )
- « ٠٠ فلا تسألنني عن شيء حتى أحدث لك منه ذكرا »  
( الكهف : ٧٠ )
- « ٠٠ أن إذا سمعتم آيات الله يكفر بها ويستهزا بها فلا تقعدوا معهم حتى يخوضوا في حديث غيره ٠٠ » ( النساء : ١٤٠ )

— ٢٥٠ —

● « فلعلك باخع نفسك على آثارهم ان لم يؤمنوا بهذا الحديث أسفا » .  
( الكهف : ٦ )

● « ومن الناس من يشتري لهو الحديث ليضل عن سبيل الله بغير علم » .  
( لقمان : ٦ )

● « .. وكذلك مكنا ليوسف في الأرض ولنعلمه من تأويل الأحاديث » .  
( يوسف : ٢١ )

● « تلك آيات الله نتلوها عليك بالحق ، فبأى حديث بعد الله وآياته يؤمنون » .  
( الجاثية : ٦ )

وهكذا نجد في آيات القرآن الكريم ما يتناول عناصر الاتصال الشفوي من تلاوة واستماع وحديث ..

\* \* \*

ثانياً — بالنسبة للاتصال التحريري ( الكتابي ) :

● « يا أيها الذين آمنوا اذا تدابرتهم بدين الى أجل مسمى فاكتبوه ، وليكتب بينكم كاتب بالعدل ، ولا ياب كاتب ان يكتب كما علمه الله » .  
( البقرة : ٢٨٢ )

● « فويل لهم مما كتبت أيديهم وويل لهم مما يكسبون » .  
( البقرة : ٧٩ )

● « وكتبنا له في الألواح من كل شيء موعظة وتفصيلاً لكل شيء » .  
( الأعراف : ١٤٥ )

● « ولقد كتبنا في الزبور من بعد الذكر أن الأرض يرثها عبادي الصالحون » .  
( الأنبياء : ١٠٥ )

● « ربنا آمنا بما أنزلت واتبعنا الرسول فاكتبنا مع الشاهدين » .  
( آل عمران : ٥٣ )

● « انا نحن نحيي الموتى ونكتب ما قدموا وآثارهم ، وكل شيء أحصيناه في امام مبين » .  
( يس : ١٢ )



- « .. سنكتب ما قالوا وقتلهم الأنبياء بغير حق .. »  
( آل عمران : ١٨١ )
- « أم يحسبون أنا لا نسمع سرهم ونجواهم ، بلى ورسلنا  
لديهم يكتبون » +  
( الزخرف : ٨٠ )
- « ن ، والقلم وما يسطرون » +  
( القلم : ١ )
- « أم عندهم الغيب فهم يكتبون » +  
( الطور : ٤١ )

\*\*\*

### ثالثا - الحواس فى القرآن :

ان الحواس هى المصدر الأساسى واللبنة الرئيسية فى عملية الاتصال + فالاتصال يعتمد على السمع والبصر والفهم والادراك . حتى يكون الاتصال عميقا + وقد وردت آيات عديدة فى القرآن الكريم تذكر هذه الحواس - منها :

- « وهو الذى أنشأ لكم السمع والأبصار والأفئدة ، قليلا ما تشكرون » +  
( المؤمنون : ٧٨ )
- « قل هو الذى أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة ، قليلا ما تشكرون » +  
( الملك : ٢٣ )
- « والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئا وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون » +  
( النحل : ٧٨ )
- « ان السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسئولا » +  
( الاسراء : ٣٦ )

كما يذكر القرآن فى كثير من الآيات السمع بمعنى الفهم والتدبر والتعقل ثم قال تعالى :

- « ربنا اننا سمعنا مناديا ينادى للإيمان أن آمنوا بربكم فآمننا .. » +  
( آل عمران : ١٩٣ )
- « وأنا لما سمعنا الهدى آمنا به .. » +  
( الجن : ١٣ )

- « وإذا سمعوا ما أنزل إلى الرسول ترى أعينهم تفيض من الدمع مما عرفوا من الحق ، يقولون ربنا آمنا فاكتبنا مع الشاهدين » .  
( المائدة : ٨٣ )
- « .. ونطبع على قلوبهم فهم لا يسمعون » .  
( الأعراف : ١٠٠ )

وتؤثر دواغع الغرد وتثيمه في ادراكه ، وقد أوضحت ذلك نتائج كثير من الدراسات التجريبية الحديثة . وقد أشار القرآن الكريم إلى هذه الحقيقة في أكثر من موضع حينما ذكر كيف كان الايمان يجعل المؤمنين في حالة تقيؤ وانتباه إلى الاستماع لما ينزل من آيات القرآن فيدركونها إدراكا واعيا ، ويفهمونها فهما دقيقا ، بينما كانت هذه الآيات ذاتها لا تحدث لدى المشركين نفس التأثير ، وانما كانوا في غفلة عن سماعها وإدراكها وفهمها<sup>(١)</sup> . وفيما يلي أمثلة مما ذكره القرآن في وصف هذه الحالة من الغفلة عن الإدراك بسبب الشرك وعدم الايمان بالله ، مما عطل حواس المشركين عن أداء وظيفتها :

- « ولقد ذرأنا لجهنم كثيرا من الجن والانس ، فهم قلوب لا يفقهون بها ولهم أعين لا يبصرون بها ولهم آذان لا يسمعون بها ، أولئك كالأنعام بل هم أضل ، أولئك هم الغافلون » .  
( الأعراف : ١٧٩ )
- « .. قل هو للذين آمنوا هدى وشفاء ، والذين لا يؤمنون في آذانهم وقر وهو عليهم عمى ، أولئك ينادون من مكان بعيد » .  
( فصّات : ٤٤ )
- « أولئك الذين لعنهم الله فأصمهم وأعمى أبصارهم » .  
( محمد : ٢٣ )

- « أفأنت تسمع الصم أو تهدي العمى ومن كان في ضلال مبين » .  
( الزخرف : ٤٠ )
- « مثلهم كمثل الذي استوقد نارا فلما أضاعت ما حوله ذهب

(١) محمد عثمان نجاني . مرجع سابق ، ص ١٢١ — ١٢٢ .

الله بنورهم وتركهم فى ظلمات لا يبصرون • صم بكم عمى فهم  
لا يرجعون » • (البقرة : ١٧ ، ١٨ )

• « والذين كذبوا بآياتنا صم وبكم فى الظلمات » •

( الأنعام : ٣٩ )

• « أفرأيت من اتخذ الله هواه وأضله الله على علم وختم على  
سمعه وقلبه وجعل على بصره غشاوة فمن يهديه من بعد الله ،  
أفلا تذكرون » • ( الجاثية : ٢٣ )

• « انك لا تسمع الموتى ولا تسمع الصم الدعاء اذا ولوا مدبرين •  
وما أنت بهادى العمى عن ضلالتهم ، ان تسمع الا من يؤمن بآياتنا  
فهم مسلمون » • ( النمل : ٨٠ ، ٨١ )

ومن مظاهر تأثير الدوافع على الادراك أيضا ما يحدث فى الادراك  
من تحريف وتشويه لحقيقة الشيء • فقد يرى الانسان الشيء الحسن  
قبيحا ، وقد يرى الشيء القبيح حسنا • وقد أشار القرآن الى ما تحدثه  
الدوافع والميول والأهواء من تحريف فى الادراك ، قال تعالى :

• « أفمن زين له سوء عمله فرآه حسنا ، فان الله يتامل من  
يشاء ويهوى من يشاء » • ( فاطر : ٨ )

• « أفمن كان على بينة من ربه كمن زين له سوء عمله واتبعوا  
أهواءهم » • ( محمد : ١٤ )

وأوضحت دراسات التحليل النفسى أن الانسان يميل الى عدم  
ادراك الأشياء التى تقلقه وترعجه ، أو الأمور التى تتعارض مع أهوائه •  
ولا شك أن مشركى قريش وكثيرا من اليهود والنصارى لم يكونوا  
راضين عن الدين الجديد الذى جاء به الرسول الكريم عليه الصلاة  
والسلام لأن فى انتشاره تهديدا لنفوذهم وسلطانهم • وهذا ما جعلهم  
غير مهتفين نفسيا للاستماع الى القرآن بفهم • كما جعلهم غير مستعدين  
عقليا الى ادراك معانيه (٦) •

\*\*\*

## الفصل السادس

### خاتمة

#### العلاقات الانسانية فى سوائها وانحرافها

لماذا يعيش الناس جنباً إلى جنب فى أمان واستقرار تحدد صلاتهم معايير يغلب عليها النظام والاستواء ؟ ولماذا لا يسير كل شخص على هواه يفعل ما يريد حينما يشتهي أن يتصرف على نحو معين ؟ هذه وغيرها نماذج من التساؤلات التى شغلت أذهان المفكرين والمشتغلين بدراسة الظواهر الاجتماعية والعلاقات الانسانية فى الماضى والحاضر \* وسنحاول فيما يلى أن نتعرف على آرائهم فيما يختص بالعلاقات الانسانية السوية والمنجرفة<sup>(١)</sup> .

١ - فطن « ابن خلدون » الى ظاهرة الاستواء فى العلاقات الانسانية ، لأن البشر - كما يقول - لا يمكن لهم الوجود والحياة الا باجتماعهم وتعاونهم على تحصيل قونهم وضروراتهم \* واذا اجتمعوا دعت الضرورة الى المعاملة واقتضاء الحاجات ، ومد كل منهم يده الى حاجته يأخذها من صاحبه ، ويمانه الآخر عنها بمقتضى الغضب والأنفة ، فيقع التنازع المفضى الى المقاتلة \*

٢ - يرجع « أوجيست كونت » الاستواء والانحراف فى العلاقات الانسانية الى الاضطراب الخلقى الذى يغرى بدوره الى الاضطراب الفكرى ، أى الى عدم وجود تماثل فكرى فى أذهان جميع أفراد

(١) محمد عبد المنعم نور ، أسس العلاقات الانسانية : دراسة أساسية للعلوم الاجتماعية . ( القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٦٣ ) ، ص ١٦٥ - ١٧٩ .

المجتمع - ولذا فهم ينظرون الى أساليب العلاقات الانسانية نظرة متباينة . ويرى « كونت » أنه لا يكفي فى بقاء المجتمع أن يوجد نوع من التوافق العاطفى أو المصالح المشتركة بين أعضائه ، بل يجب أولا أن يوجد اتفاق شكرى يتحقق فى اطار مجموعة من العقائد والأفكار المشتركة .

٣ - ويعزو « دوركايم » الانحراف عن طريق السوى الى الزهن الذى يصيب الروابط الاجتماعية والقيم الخلقية ، فان أى ضعف فى تماسك أفراد جماعة ما خلى بأن يؤدى الى بروز انحرافات مرضية تتخذ صوراً وأشكالا عديدة .

٤ - ويرجع الاستواء فى العلاقات الانسانية المشروعة فى نظر « مالىوسكى » الى ما أطلق عليه مبدأ « خذ وأعط » : أى « كما تدان » . وهو يرى أن هذا المبدأ يسود معاملات الأفراد داخل الأسرة أو العشيرة . كما أنه هو المنظم لعلاقاتهم فى المجتمع الكبير . فالعلاقات متبادلة داخل الأطر الاجتماعية المصطلح عليها . فالعلاقة الأخ بأخيه والمواطن بمواطنيه إنما يتحكم فيها مبدأ المعاملة بالمثل ، وعلى ذلك فالخروج على هذا المبدأ المتفق عليه إنما يلحق خسارة مادية ومعنوية بالمخالف .

٥ - ويرى « تالكوت بارسنز »<sup>(٢)</sup> أن الاستواء والانحراف فى العلاقات الانسانية لا يمكن فهمهما على حقيقتيهما الا اذا نظرنا اليهما من وجهة نظر الفرد كفاعل لفعل أو اجراء اجتماعى . والفعل الاجتماعى هو ذلك الاجراء السلوكى الذى يصدر من الشخص ويكون له معنى للشخص وللمحيطين به ، ويكتسب هذا الفعل مدلوله ومعناه من معايير الجماعة التى تعتبر بمثابة وسيط لتبادل الأفعال الاجتماعية بين أفراد المجتمع . وينتج عن هذه التفاعلات رصيد كبير من التوقعات التى يختلف المسام الفاعلين بها وفقاً لتجاربهم وسنهم وامكاناتهم الفطرية والمكتسبة .

T. Parsons; The Social System. ( Ill. : The Free (٢)  
Press, 1951 ) , pp. 249 — 321 .

ويرى « بارسنز » أن الانحراف يعتبر من وجهة نظر المفاعل خروجاً على أحد المعايير المتعلقة بأحد الأنظمة الاجتماعية ، مما ينجم عنه تهديد لتوازن هذه النظم التي تعد أساسية في نظر المجتمع . ويعزو « بارسنز » هذا الانحراف الى اختلال يصيب توقعات الفرد بما يجعله واقعاً تحت ضغوط تضطره لمثل هذا التصرف الذي يعتبر بمثابة فشل من جانبه في التوافق مع معايير الجماعة .

في ضوء الآراء التي سبق عرضها عن سواء العلاقات الانسانية وانحرافها ، اذا ما حللنا ظاهرة الانحراف غير المرغوب فيه ، نستطيع أن نعزو اليها الخصائص الآتية :

١ — على الرغم من أهمية العوامل البيولوجية الفردية فاننا لا نستطيع التنبؤ بالانحراف في ضوء هذه العوامل وحدها ، لأن هناك عاملاً آخر هو البيئة . فقد تحتوى احدى البيئات على ضغوط تحول دون انسجام فرد مع المعايير والقيم السائدة في البيئة فينحرف ، بينما اذا وضع غنى بيئة أخرى خالية من هذه الضغوط نراه لا يبتعد عن السواء ، بل يستطيع أن يساير الآخرين في تصرفاتهم وينسجم مع معاييرهم .

٢ — ان الفرد عندما ينشأ في ثقافة ما يجد نفسه عادة بين أمرين : الأول ، الأهداف التي رسمها لنفسه والتي ينبغي تحقيقها ، والثاني ، الأطر السلوكية والقيم التي يجب عليه مراعاتها عند تحقيق أهدافه . وقد يحدث نتيجة لعوامل وظروف معينة أن يسعى الفرد لتحقيق أهداف يستحيل معها مراعاة العوامل السلوكية والقيم — التي قد تكون من الشدة والصرامة والقرمط بحيث تغطي على الأهداف — وفي كلتا الحالتين يكون الفرد معرضاً للانحراف .

٣ — من الضروري تحديد الطرق والوسائل المشروعة التي يمكن لأفراد المجتمع اتباعها لتحقيق أهدافهم . ان عدم تحديد السبل السوية لبلوغ الأهداف المنسودة يجعل بعض الأفراد يلجأون الى التحايل واستخدام أساليب ملتوية لنيل مرامهم ، ولعل المثل القائل « الغاية تبرر »

الوسيلة « والمثل الشعبي » « اللي تغلبه العيب به » « أصدق توضيح للمعنى المقصود بذلك .

٤ — ينبع مبدأ « الثواب والعقاب » ، أى مكافأة المجد ومؤاخذة المصائب ، دوراً هاماً فى تهيئة الفرص لاستواء العلاقات وانحرافها . . . فالموظف الذى لا يلمس تقديراً واعتراكاً لنزاهته وكفاءته ، بل على العكس يجد أنه لا يلقى الجزاء أو الاثابة العادلة ، بينما زميل له أو أكثر لا يسلكون مسلكه القويم ويجزون جزاء حسناً رغم تراخيهم وعدم أمانتهم . وقد تسبب له هذه الأوضاع غير انقويمة ضغوطاً أو اضطرابات نفسية تنزل ثقته بالقيم والمبادئ وتدفعه إلى الانحراف ، فقتل قدمه إلى الرشوة مثلاً أو يتبع طرقاً ووسائل غير مشروعة لا تقرها القواعد السوية للعمل ، وقد قال تعالى : « فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره . ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره » . ( الزلزلة : ٧ - ٨ )

٥ — يعد الفرد مسئولاً عن سلوكه غير السوى بمثل ما هو مسئول عن سلوكه السوى سواء بسواء . انه على الدوام حر فى اختيار الأسلوب السلوكى الذى عقد النية عليه والذى ارتضته ارادته . ولا تعارض فى فهم الحرية السلوكية على هذا النحو مع مبدأ خضوع السلوك الانسانى لظروف ومؤثرات معينة تحدد اتجاهه وتجعل فى الامكان التنبؤ به (٣) .

٦ — يعتبر تفكك الشخصية الاجتماعية من الظواهر وثيقة الصلة بالانحراف غير المرغوب فيه اجتماعياً ، ونعنى بتفكك الشخصية تحللها من الالتزامات الجمعية . ان الفرد الذى يعيش فى مجتمع ترتبط شخصيته بالالتزامات جمعية ، ومن مصلحته — مادام أهلاً لاختيار طريقه فى الحياة — أن يفتى بهذه الالتزامات . . . ولكن يحدث أحياناً أن بعض الأفراد تجعلهم ظروفهم الشخصية والبيئية يشعرون بغبن واجحاف

---

(٣) محمد عماد الدين اسماعيل ، المنهج العلمى وتفسير السلوك . ( القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٢ ) ، ص ٤٥ .  
( ١٧ — العلاقات الانسانية )

يلحق بهم من وراء التزاماتهم التي أصبحت لا ترضى طموحهم والتي تطالبهم أن يفعلوا شيئاً هم ليسوا مستعدين لفعله • فلقد فرضت عليهم هذه الالتزامات مثلاً دخلاً محدوداً لا يفي بما يشبع حاجاتهم الأساسية • أو مستوى ثقافياً مليئاً بالحوار والعقبات • أو عملاً غير ملائم لامكاناتهم • أو حرماناً من إشباع مشروع • أو غير ذلك من ألوان النشاط والحركة التي ترضيهم ولا تضر بصالح المجموع • وهكذا تصبح التزامات الأفراد الاجتماعية صفقة خاسرة تسبب الصدام المستمر بين شخصياتهم والمجتمع • بما يؤدي إلى شككها • وتتخذ الشخصية المفككة صوراً وأشكالاً عدة تختلف باختلاف الظروف البيئية والفردية • • فتبدو أحياناً على هيئة قلق أو يأس أو عدم اكتراث أو أنانية ، وأحياناً أخرى على شكل عدوان وهجوم وتمرد وآثام يرتكبها الشخص •

٧ - ان ظاهرة الانحراف غير المرغوب فيه لا تفهم بمعزل عن الأوضاع السائدة في المجتمع الذي تبرز فيه • ولا تستهدف دراستها في نفس الوقت الوصف والتحليل النظري فقط • فلا بد من ارتباطها بظروف المجتمع وبرامج الرعاية الاجتماعية التي ترمى إلى حل مشكلات هذا المجتمع وتذليل الصعاب التي يواجهها أفرادها ، والتي تحول دون تفاعلهم السوي مع الآخرين •

٨ - يستخدم المجتمع وسائل شتى لتقويم الانحراف غير المرغوب فيه • فهناك إجراءات الضبط الاجتماعي التي تستهدف توفير توافق الأفراد مع معايير السلوك السوي الذي ارتضته الجماعة • ويمكن النظر إلى الضبط الاجتماعي على أنه عبارة عن كافة الأساليب والمؤثرات والقوى التي تتحكم في الظواهر الانسانية البيولوجية والثقافية والنفسية والاجتماعية لمصلحة المعايير السائدة في المجتمع والحيلولة دون الخروج عليها •

ويستعين الضبط الاجتماعي بوسائل متخصصة لها فعاليتها في جعل الأفراد لا ينصرفون عن الطريق السوي • • فمن أدوات استخدام



القوة بأنواعها والقسر والالزام • هذا الى جانب مناصرة عاطفة الأفراد ولغت أنظارهم حتى يقبلوا مختارين على التصرف الايجابي السليم : كما في حالة الوعظ والارشاد وتعديل الاتجاهات •• وقد يتخذ المجتمع من الفكر أداة لتقويم الاعوجاج ومنع الانحراف •• والعلاج بأنواعه المختلفة الطبية والنفسية والاجتماعية يرمى الى منع الانحراف أو الحماية منه أو تسوية المنحرفين •

٩ — ان الاستواء والانحراف في العلاقات الانسانية ظاهرتان متلازمتان للمجتمع الانساني ، بمعنى أنه لا يوجد مجتمع قد خلا في فترة من تاريخه من مظاهر السواء والانحراف على حد سواء • ان الانحراف ظاهرة متأصلة نتيجة للفروق الفردية والظروف البيئية • وقد ينجح المجتمع في التقليل من حدة الانحراف غير المرغوب فيه ومنع انتشاره ، اما استئصال شأفته تماما فهذا هدف مثالي لا يوجد الا في أذهان بعض المفكرين •



### العلاقات السوية والمنحرفة في القرآن والسنة

لقد أمر الله المسلمين أن يقتدوا برسول الله ﷺ في طيب شمائه وعريق خصاله • فقال تعالى :

« لقد كان لكم في رسول الله ﷺ أسوة حسنة لمن كان يرجوا الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا » • ( الأحزاب : ٢١ )

كان رسول الله ﷺ يؤلف أصحابه ولا ينفّرهم ، ويكرم كريم كل قوم ويؤليه عليهم • ويحذر الناس ويحترس منهم ، من غير أن يطوى عن أحد منه بشره ولا خلقه •• يتفقد أصحابه ، ويعطى كل جلسائه نصيبه ، لا يحسب جليسه أن أحدا أكرم عليه منه • من جالسه أو قاربه لحاجة صابره ، حتى يكون هو المنصرف عنه • من سألته حاجة لا يرده الا بها أو بميسور من القول •• وقد وسع الناس بسطه وخلقته ، فصار لهم أبا ، وصاروا عنده ذى الحق سواء •

وكان دائم البشر ، سهل الطبع ، لين الجانب ، بيس بفظ ولا غليظ ، ولا صاحب ، ولا فحاش ولا عتاب . ولا مداح ، يتغافل عما لا يشتهى ولا يقنط منه . . وكان يخالط أصحابه ، ويمازحهم ويجاريهم ، ويلاعب صبيانهم . . ويجب دعوة الحر والعبد والمسكين . ويعود المرضى فى أقصى المدينة . ويقبل عذر المعتذر . وكان يصل ذوى رحمه ، من غير أن يؤثرهم على من هو أفضل منهم .

وكان عليه الصلاة والسلام كثير السكوت : لا يتكلم فى غير حاجة ، وكان ضحكته تبسما ، وكلامه فصلا ، لا فضول فيه ولا تقصير . ومجلسه كان مجلس خير وحلم وأمانة ، لا ترفع فيه الأصوات ولا تخدش فيه الحرم . اذا تكلم أطرق جلساؤه ، كأنما على رؤوسهم الطير . واذا مشى مشى مجتمعا ، يعرف فى مشيته أنه غير ضجر ولا كسلان .

لقد سيقنت اليه الدنيا بحذاخيرها ، وترادفت عليه فتوحها . فأعرض عن زهرتها . ومات ودرعه مرهونة عند يهودى فى نفقة عياله<sup>(٤)</sup> .

\* \* \*

### ● الانسان بين الخير والشر :

الاسلام — كسائر رسالات السماء — يعتمد فى اصلاحه العام على تهذيب النفس البشرية قبل كل شيء . . فهو يكرس جهودا ضخمة للتغلغل فى أعماقها ، وغرس تعاليمه فى جواهرها حتى تستحيل جزءا منها . . وما خادت رسالات النبيين والتفت حولها جماهير المؤمنين إلا لأن « النفس البشرية » كانه محور اهتمامها ومركز نشاطها . فلم تكن تعاليمهم قشورا ملصقة فى معترك الحياة المتحركة ، ولا ألوانا مفتعلة بهتت على مر الأيام . . فلقد خلطوا مبادئهم بطوايا النفس ، فأصبحت هذه المبادئ قوة تهيمن على وساوس الطبيعة البشرية وتتحكم فى اتجاهاتها .

(٤) محمد الغزالى ، **خلق المسلم** . ( القاهرة : دار الكتب الحديثة ،

وقد ذكرت « النفس » فى القرآن الكريم بجميع قواها التى يدرسها اليوم علماء النفس المتخصصون لهذه الدراسات<sup>(٥)</sup> .

— فثمة الدوافع الفطرية تقابل « النفس الأمارة بالسوء » :  
« وما أبرئ نفسي ، ان النفس لأماراة بالسوء » .

( يوسف : ٥٣ )

— وقوة النفس الداعية تقابل « النفس الملهمة » :

« ونفس وما سواها • فأنهها فجورها وتقواها • قد أفلح من زكاه • وقد خاب من دساها » •  
( الشمس ٧ — ١٠ )

— وقوة الضمير تقابل « النفس اللوامة » . وهى النفس التى يقع منها الحساب كما يقع عليها . وجاء ذكرها من أجل ذلك مقرونا بيوم القيامة :

« لا أقسم بيوم القيامة • ولا أقسم بالنفس اللوامة » •

( القيامة : ٢٠١ )

— ثم ذكرت موصوفة بالابصار والعلم بمواقع الأعذار :

« بل الانسان على نفسه بصيرة • ولو ألقى معاذيره » •

( القيامة : ١٤ م ١٥ )

— وقوة الايمان والثقة بالغيب تقابل « النفس المطمئنة » :

« يا أيها النفس المطمئنة • ارجعى الى ربك راضية مرضية •

فادخلى فى عبادى • وادخلى جنتى » • ( الفجر : ٢٧ — ٣٠ )

والاسلام فى علاجه للنفس — ابتغاء اصلاحها — ينظر اليها من ناحيتين : الأولى : أن فيها فطرا طيبة . تهفو الى الخير . وتسربلها . وتأسى للشر ، وتحزن من ارتكابه ، وترى فى الحق امتداد وجودها وصحة حياتها • والثانية : أن غيها — الى جوار ذلك — نزعات طائشة ، تشرد بها عن سواء السبيل ، وتزين لها فعل ما يعود عليها بالضرر ، ويهوى بها الى منحدر سحيق •

(٥) سيد عبد الحميد مرسى . الدين المعاملة . ( جدة : ادارة تدريب

التسويق : الخطوط الجوية العربية السعودية . ١٩٨٥ ) • ص ٤ .

والاسلام قد عمل على اسداء المعونة الكاملة للانسان : كى يدعم فطرته ويسير على هديها . وليتخلص كذلك من وساوس الاثم التى تراوده وتحاول السقوط به . وقد وصف الاسلام نفسه أنه دين الفطرة الخالصة من هذه الشوائب كلها ، قال تعالى فى محكم كتابه الكريم :

« فاقم وجهك للدين حنيفا ، فطرة الله التى فطر الناس عليها ، لا تبديل لخلق الله ، ذلك الدين القيم ولكن أكثر الناس لا يعلمون » .  
( الروم : ٣٠ )

وحيث يصف القرآن الانسان بالضعف والتردد والأثرة . يذكر أن المتخلص من هذه الرذائل هو عن طريق الدين ووصاياه فحسب .  
« أن الانسان خلق هلوعا . اذا مسه الشر جزوعا . واذا مسه الخير منوعا . الا المصلين . الذين هم على صلاتهم دائمون . والذين فى أموالهم حق معلوم . للسائل والمحروم . والذين يصدقون بيوم الدين » .  
( المعارج : ١٩ - ٢٦ )

ان الاسلام يحترم الفطرة الخاصة . ويرى تعاليمه صدى لها . ويحذر الأهواء الجامحة ، ويقيم السدود فى وجهها . والعبادات التى أمر بها هى تدعيم للفطرة ، وترويض للهوى . ولن تبلغ هذه العبادات تمامها وتؤدى رسالتها الا اذا كانت كلها روافد لتكوين الخلق العالى والمسلك القويم . قال تعالى :

« لقد خلقنا الانسان فى أحسن تقويم . ثم رددناه أسفل سافلين .  
الا الذين آمنوا وعملوا الصالحات » .  
( التين : ٤ - ٦ )

\*\*\*

### ● القيم والأخلاق فى المعاملة :

ان الأخلاق فى الاسلام لم تدع جانبا من جوانب الحياة الانسانية ، روحية أو جسمية ، دينية أو دنيوية ، عقلية أو انفعالية ، فردية أو جماعية . الا رسمت له المنهج الأمثل للسلوك الرفيع القويم . وفيما يلى أمثلة لهذا الشمول فى مجال الفرد والمجتمع :

## ١ - ان من أخلاق الاسلام ما يتعلق بالفرد فى كافة نواحيه :

( أ ) جسما له ضروراته وحاجاته . قال تعالى :  
« واكلوا واشربوا ولا تسرفوا » • ( الأعراف : ٣١ )

وقول الرسول ﷺ :  
- « ان لبدنك عليك حقا » • ( رواه الشيخان )

( ب ) عقل له مواهبه وآمائه • يقول القرآن الكريم :  
● « قل انظروا ماذا فى السموات والأرض » •

( يونس : ١٠١ )  
● « قل انما أعظكم بواحدة ، أن تقوموا لله مثنى وفرادى نم  
تتفكروا » • ( سبأ : ٤٦ )

( ج ) ونفسا لها مشاعرها ودوافعها • يقول تعالى :  
« ونفس وما سواها • فآلهمها فجورها وتقواها • قد انشج من  
زكاتها • وقد خاب من دساها » • ( الشمس : ٧ - ١٠ )

## ٢ - ومن أخلاق الاسلام ما يتعلق بالمجتمع :

( أ ) فى آدابه ومجاملاته :  
« يا أيها الذين آمنوا لا تدخلوا بيوتا غير بيوتكم حتى تستأنسوا  
وتسلموا على أهلها ، ذلكم خير لكم لعلكم تذكرون » •  
( النور : ٢٧ )

( ب ) وفى اقتصاده ومعاملاته :  
« وبيل للمطففين • الذين إذا اكتالوا على أناس يستوفون • وإذا  
كآلوهم أو وزنوهم يخسرون » • ( المطففين : ١ - ٣ )

( ج ) وفى سياسته وحكمه :  
« ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها وإذا حكمتم بين  
الناس أن تحكموا بالعدل » • ( النساء : ٥٨ )

## ● خاتمة :

يحث الدين الاسلامى الحنيف على التحلى بالأخلاق الفاضلة واتباع الأسلوب النقيم فى العلاقات والتعامل ، والابتعاد عن الشر وسوء الخلق . وتتلخص أهم المبادئ والقيم الخلقية التى تتضمنها المعاملة فى الآتى <sup>(٦)</sup> :

١ — فأدب الحديث يحث المسلم على أن يعود لسانه الجميل من القول واللفظ العنيف حتى يحفظ مودة الأصدقاء . فعلياً أن نستمسك بأدب الحديث فى تعاملنا بعضنا مع البعض الآخر ، فالكلمة الطيبة صدقة . قال تعالى :

« وقل لعبادى يقولوا التى هى أحسن ، ان الشيطان ينزغ بينهم ، ان الشيطان كان للإنسان عدواً مبيناً » . ( الاسراء : ٥٣ )

وعن أبى موسى رضى الله عنه قال: قلت: يارسول الله أى المسلمين أفضل ؟ قال : « من سلم المسلمون من لسانه ويده » ( متفق عليه )

٢ — الاسلام دين سمح ، يشجع على الصفح والعفو . أى التسامح . فباللتسامح تدوم الأخوة بين المسلم وأخيه المسلم . كما أن الرحمة تجعلنا نرق لآلام الآخرين ونقدر ظروفهم . فالعفو من شيم الكرام . قال تعالى :

● « خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين » .

( الأعراف : ١٩٩ )

● « ٠٠ وليعفوا وليصنعوا ، ألا تحبون أن يغفر الله لكم ، والله غفور رحيم » . ( النور : ٢٢ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « من لا يرحم الناس لا يرحمه الله » . ( رواه البخارى )

---

(٦) المرجع السابق . ص ٢٩ — ٣٠ .

— « من لا يرحم لا يرحم . ومن لا يغفر لا يغفر له » .  
( رواه أحمد )

٣ — يحثنا الاسلام على التمسك بالحنم وضبط النفس : والا يعصف الغضب بذنوسنا فنقدم على أعمال لا تحمد عقباها ونندم عليها فيما بعد . وعلى قدر ما نضبط أنفسنا . ونكظم غيظنا . ونسيطر على أقوالنا وأفعالنا . ونتجاوز عن هفوات الآخرين . تكون منزلتنا عند الله والناس . قال تعالى :

● « ولا تستوى الحسنة ولا السيئة ، ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم » .  
( فصلت : ٣٤ )  
● « .. والكاذبين الفيظ والعافين عن الناس ، والله يحب المحسنين » .  
( آل عمران : ١٣٤ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « إذا غضب أحدكم فليسكت » .  
( رواه أحمد )  
— « ان الرفق لا يكون فى شيء الا زانه ، ولا ينزع من شيء الا شانه » .  
( رواه مسلم ) .

٤ — العدل أساس الملك .. ان العدالة فى الأقوال والأفعال مطلوبة فى كل مكان وزمان .. فلا تحيز ولا تحامل ، والكل سواء . ان شعار التشريع الاسلامى هو : خذ ثمرة عملك . واحمل تبعه خطئك . أى كن عادلا . والحييعة النهائية لهذا الشعار هى : لا تعتصب ثمره عمل غيرك ، ولا تنق تبعه أخطائك على الآخرين ، أى لا تكن ظالما<sup>(٧)</sup> .  
قال تعالى :

● « .. وإذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى » .  
( الأنعام : ١٥٢ )

---

(٧) أحمد عبد الرحمن ابراهيم ، خلق القرآن : المبادئ والمعوقات .  
١٩٨٦ ، ص ١٦ .

● « ان الله يأمر بالعدل والاحسان وايتاء ذى القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى ، يعظكم لعلكم تذكرون » • ( النحل : ٩٠ )

● « ٠٠ ألا لعنة الله على الظالمين » • ( هود : ١٨ )

● « وتلك القرى آهلناها لم نأكلهم ولا ظلموا وجعلنا لمهلكهم موعدا » • ( الكهف : ٥٩ )

ومن الحديث النبوى الكريم فى النهى عن الظلم :

— « من مشى مع ظالم ليعينه وهو يعلم أنه ظالم فقد خرج من الاسلام » • ( رواه الطبرانى وأحمد )

— « يقول عز وجل : وعزتى وجلالى لأنتقم من الظالم فى عاجله وآجله • ولأنتقم من رأى مظلوما فقدر أن ينصره فلم ينصره » • ( رواه أحمد )

— « ان الناس اذا رأوا الظالم فلم يأخذوا على يديه أوشك أن يعمهم الله بعقاب منه » • ( رواه أبو داود )

٥ — ان الصديق فضيلة ، والكذب رذيلة • • فالتمسك بالصدق فى كل شأن ، وتحريه فى كل قول وفعل ، والالتجاء اليه فى كل حكم ، دعامة أساسية فى خلق المسلم • قال تعالى :

● « يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين » • ( التوبة : ١١٩ )

● « ليجزى الله الصادقين بصدقهم • • » • ( الأحزاب : ٢٤ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « أد الأمانة الى من ائتمنك ولا تخن من خانك » • ( رواه أحمد وأبو داود )

— « لا إيمان لمن لا أمانة له • ولا دين لمن لا عهد له » • ( رواه أحمد )



٦ — اذا أبرم المسلم عقدا فيجب أن يحترمه . واذا أعطى عهدا فيجب أن يلتزمه . ومن الايمان أن يكون المرء عند كلمته التي قالها . فيعرف بين الناس بأن كلمته موثق غليظ لا خوف من نقضها . والوفاء بالعهد يحتاج الى عنصرين هما : قوة الذاكرة ، وقوة العزيمة . قال تعالى :

● « ٠٠ وأوفوا بالعهد ، ان العهد كان مسئولا » .

( الاسراء : ٣٤ )

● « وأوفوا بعهد الله اذا عاهدتم ولا تنتقضوا الايمان بعد توكيدها وقد جعلتم الله عليكم كفيلا ، ان الله يعلم ما تفعلون » .  
( النحل : ٩١ )

٧ — الصبر مفتاح الفرج . فعلينا أن نوطد أنفسنا على احتمال المكروه دون ضرر . وانتظار النتائج مهما بعدت . ومواجهة الأعباء مهما ثقلت . دون شك أو ريبة أن بعد العسر يسرا . قال تعالى :

● « ولنبلونكم حتى نعلم المجاهدين منكم والصابرين ونبلوا أخباركم » .  
( محمد : ٣١ )

● « ٠٠ وان تصبروا وتتقوا فان ذلك من عزم الأمور » .

( آل عمران : ١٨٦ )

وقال رسول الله ﷺ : « الصبر ضياء » . ( رواه مسلم )

٨ — لقد أوصى الاسلام بالحياء ، وجعل هذا الخلق السامي من أبرز ما يتميز به المسلم من فضائل . فينبغي اتباع الحياء في الكلام . ومراعاة الاقتصاد في الحديث بالمجالس والاجتماعات ، وألا يكون الحديث في غير موضعه ، ومراعاة استخدام الألفاظ السليمة دون بذاءة . واختيار الكلمات المناسبة للموقف ، فلكل مجال مقال . وينبغي احترام ذوي المكانة والفضل والأكبر سنا ، وفوق كل هذا الحياء من الله سبحانه وتعالى ، خالق كل شيء ، فانه — سبحانه — قد أسبغ علينا نعمة الحياة ورزقنا من فضله . قال تعالى :

● « واجعل لى لسان صدق فى الآخرين » •

( الشعراء : ٨٤ )

● « يوم تشهد عليهم ألسنتهم وأيديهم وأرجلهم بما كانوا

يعملون » • ( النور : ٢٤ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « ان لكل دين خلقا ، وخلق الاسلام الحياء » •

( رواه مالك )

— « الحياء من الايمان والايمان فى الجنة ، والبذاء من الجفاء

والجفاء فى النار » • ( رواه أحمد )

— « ما كان الفحش فى شىء الا شانه ، وما كان الحياء فى شىء

الا زانه » • ( رواه الترمذى )

٩ — المرء قليل بنفسه كثير باخوانه •• والانسان كائن اجتماعى

لا يستطيع أن يحيا بمعزل عن الآخرين • فالأخاء أناس العلاقات بين

البشر ، والأثرة تميمت القلوب وتبادت الشعور الانسانى ، وتجعل من

الشخص عبدا لنزواته وأهوائه • قال تعالى :

● « يا أيها الناس انا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا

وقبائل لتعارفوا ، ان أكرمكم عند الله أتقاكم ، ان الله عليم خبير » •

( الحجرات : ١٣ )

● « •• واذكروا نعمة الله عليكم اذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم

فأصبحتم بنعمته آخوانا •• » • ( آل عمران : ١٠٣ )

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « مثل المسلمين فى توادهم وتعاطفهم وتراحمهم كمثل الجسد

الواحد ، اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر

والحمى » • ( رواه البخارى )

— ٢٦٩ —

— « المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يثلمه • من كان في حاجة أخيه فإن الله في حاجته ، ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة • ومن تستر مسلماً سترة الله يوم القيامة » •  
( رواد البخاري ومسلم )

١٠ — وأخيرا — وليس آخرا — فإن الاتحاد قوة • • فائتلاف القلوب والمساير واتحاد الغايات والمناهج من ألزم صفات المسلمين ، واجتماع الكلمة وتوحيد الصفوف من أهم الضرورات لقوة المجتمع واستمراره وصموده • قال تعالى :

● « وأطيعوا الله ورسوله ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم • • » ( الأنفال : ٤٦ )

● « والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض ، يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله ، أولئك سيرحمهم الله • • » ( التوبة : ٧١ )

ومن الحديث النبوي الشريف :

— « الشيطان يهم بالواحد والاثنين فاذا كانوا لم يهم بهم » •  
( رواد مالك )

— « المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا » •  
( رواد البخاري ومسلم )

والله ولي التوفيق •

\*\*\*

## مراجع الكتاب

### أولا - المراجع العربية :

- ١ - ابراهيم النعمة : **العمل والعمال فى الفكر الاسلامى** . جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع . ١٩٨٥ .
- ٢ - أحمد عبد الرحمن ابراهيم : **خلق القرآن : المبادئ والمعوقات** . ١٩٨٦ .
- ٣ - ايريك فروم ( ترجمة محمود محمود ) : **المجتمع السليم** . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٠ .
- ٤ - جابر عبد الحميد وآخرون : « تقرير عن انتقاء العاملين لبنك فيصل الاسلامى المصرى » ، بحث غير منشور . القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية : ١٩٧٨ .
- ٥ - زيدان عبد الباقي : **علم الاجتماع الاسلامى** . القاهرة : مطبعة السعادة ، ١٩٨٤ .
- ٦ - سيد الهوارى : **المدير الفعال** . القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٢ .
- ٧ - سيد عبد الحميد مرسى : « العلاقات الانسانية » ، سلسلة العلوم السلوكية فى مجال الادارة . القاهرة : المعهد القومى للتنمية الادارية ، ١٩٧٠ .
- ٨ - سيد عبد الحميد مرسى : « سيكلوجية الحوافز » ، سلسلة دراسات العلوم السلوكية فى مجال الادارة . المعهد القومى للادارة العليا ، ١٩٧٠ .
- ٩ - سيد عبد الحميد مرسى : « مشاكل العلاقات الانسانية فى قطاع الانتاج » **الصناعة والتصنيع** . يوليو / سبتمبر ١٩٧١ .
- ١٠ - سيد عبد الحميد مرسى : « صفات المدير الناجح » ، مجلة الاقتصاد والادارة ( ٣ ) ، رجب ١٣٩٦ ، ٢٧ ، ٤٠ .
- ١١ - سيد عبد الحميد مرسى : **علم النفس والكفاية الانتاجية** . القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨١ .
- ١٢ - سيد عبد الحميد مرسى : **العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج** ( ط ٢ ) . القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٤ .

— ٢٧١ —

- ١٣ — سيد عبد الحميد مرسى : الشخصية المنجزة . « سلسلة دراسات نفسية اسلامية » ( ٣ ) : القاهرة : مكتبة وهبة . ١٩٨٥ .
- ١٤ — سيد عبد الحميد مرسى : الدين المعاملة . جدة : ادارة تدريب التسويق : الخطوط الجوية العربية السعودية . ١٩٨٥ .
- ١٥ — سيد عبد الحميد مرسى : كلكم راع . . جدة : ادارة تدريب التسويق . الخطوط الجوية العربية السعودية . ١٩٨٦ .
- ١٦ — سيد عبد الحميد مرسى و طاهر الدباغ : الدافعية للعمل وأثرها على الكفاية الانتاجية . جدة : مركز البحوث والتنمية . كلية الاقتصاد والادارة . ١٩٨٤ .
- ١٧ — عبد الحميد دياب : تطبيق نظرية ماسلو للحاجات الأساسية على المدراء فى المملكة . جدة : مركز البحوث والتنمية . كلية الاقتصاد والادارة ، ١٩٨١ .
- ١٨ — عبد السميع المصرى : مقومات العمل فى الاسلام . القاهرة : مكتبة وهبة . ١٩٨٢ .
- ١٩ — فرج عبد القادر طه : سيكولوجية الحوادث واصابات العمل . القاهرة : الخانجى ، ١٩٧٩ .
- ٢٠ — كيث دينيز ( ترجمة سيد عبد الحميد مرسى . ومحمد اسماعيل يوسف ) : السلوك الانسانى فى العمل . القاهرة : دار نهضة مصر . ١٩٧٤ .
- ٢١ — لويس كامل مليكة : سيكولوجية الجماعات والقيادة ( ط ٣ ) . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٠ .
- ٢٢ — محمد البهى : القرآن الكريم يقول . . القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٧٩ .
- ٢٣ — محمد البهى : الفكر الاسلامى والمجتمع المعاصر : مشكلات الأسرة والتكافل . القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٢ .
- ٢٤ — محمد الغزالى : خلق المسلم . القاهرة : دار الكتب الحديثة ، ١٩٧٤ .
- ٢٥ — محمد شوقى الفنجري : نحو اقتصاد اسلامى . جدة : شركة مكتبات عكاظ ، ١٩٨١ .
- ٢٦ — محمد عبد المنعم نور : أسس العلاقات الانسانية : دراسة أساسية للعلوم الاجتماعية .

— ٢٧٢ —

- ٢٧ — محمد عثمان نجاتي : القرآن وعلم النفس . القاهرة : دار الشروق ، ١٩٨٢ .
- ٢٨ — محمد عماد الدين اسباعيل : المنهج العلمي وتفسير السلوك . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٢ .
- ٢٩ — محمد محمد الهادي ، سيد عبد الحيد مرسى ، سيد الطيبي : بحث المسائل الادارية والتنظيمية بالجامعات في ج.م.ع. ندوة وزارة التعليم العالي ، القاهرة ، ١٩٧٠ .

\* \* \*

ثانياً — المراجع الاجنبية :

- 1 — Andrews, J., « The Achievement Motive in Two Types of Organizations » . *J. of Personality & Social Psychol.*, 6, 1967, 163 — 168 .
- 2 — Ansbacher, A., and Ansbacher, R. ( eds. ) ; *The Individual Psychology of Alfred Adler*. N. Y. : Basic Books, 1956.
- 3 — Argyris, C. ; « The Individual and Organizational Structure » . *Personnel Practice and Policy : The Changing Picture* . AMA Personnel Series, 168, 1956 .
- 4 — Atkinson , J.; *An Introduction to Motivation*. Princeton, N.J. : Van Nostrand. 1964.
- 5 — Berelson, B., and Steiner, G. : *Human Behavior : An Inventory of Scientific Findings*. N.Y. : Harcourt, Brace, 1964.
- 6 — Blake, R., and Mouton, J.; *Productivity : The Human Side*. N. Y. : AMA, 1981.
- 7 — Bradford, L. , et. al . ( eds. ) ; *T- Group Theory and Laboratory Method* . N.Y. : Wiley, 1964 .
- 8 — Campbell, J., and Pritchard. R.; « Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology » , in Dunette, M. (ed.) ; *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976 .

9 — Davis, K. ; **Human Relations in Business**. N. Y. : McGraw—Hill, 1954 .

10 — Dubin, R., and Ross, A. (eds.) ; **Industrial Conflict**. N.Y. : McGraw - Hill. 1954.

11 — Fleishman, E. (ed.) ; **Studies in Personnel and Industrial Psychology** ( rev. ed. ) . Homewood, Ill. : The Dorsey Press, 1967

12 — Fromm, E.; **Man for Himself** . N. Y. : Rinehart, 1947.

13 — Haire, M., and Gottsdanker, J. ; « Factors Influencing Industrial Morale » Personnel, May, 1951.

14 — Herzberg, F., et. al.; **The Motivation to Work**. (2nd ed.) N. Y. : Wiley , 1959.

15 — Hilgard, E., and Atkinson, R. : **Introduction to Psychology** N.Y. : Harcourt, Brace, 1967.

16 — Huneryager, S., and Heckmann, I. ; **Human Relations in Management**. Cincinnati, Ohio : South Western Publishing Co., 1967 .

17 — Katz, D., et al. ; **Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation**. Ann Arbor : Michigan : Univ. of Michigan, Instit. of Social Research, 1950.

18 — Koontz, et. al.; **Management** ( 7th ed. ). N. Y. : McGraw-Hill, 1980.

19 — Lawler, E.; **Pay and organizational Effectiveness : A Psychological View**. N. Y. : McGraw-Hill, 1971.

20 — Likert, R. ; « Measuring Organizational Performance ». **Harvard Business Rev.**, March-April, 1958.

21 — McClelland, D. ; **The Achievement Motive**. N. Y. : Appleton-Century-Crofts, 1953.

22 — McCormick, E., and Tiffin, J. ; **Industrial Psychology** (2nd ed. ) . London : Allen & Unwin, 1975 .

- 23 — McGregor, D. ; **The Human Side of Enterprise**. N. Y. : McGraw-Hill, 1960.
- 24 — Maslow, A. ; **Motivation and Personality**. N. Y. : Harper, 1954 .
- 25 — Mayo, E. ; **The Social Problems of an Industrial Civilization**. Boston : Havard Univ. Press, 1945.
- 26 — Moment, D., and Zaleznick, A. ; **Role Development and Interpersonal Competence**. Boston : Harvard Business School, 1963 .
- 27 — Morse, N. ; **Satisfaction in the White Collar Jobs**. Ann Arbor. Michigan : Univ. of Michigan Press, 1950
- 28 — Panton, P. ; **Communication Skills**. London : Hutchinson, 1980 .
- 29 — Parsons, T. ; **The Social System**. Ill. : The Free Press, 1951 .
- 30 — Porter, L. ; « A study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs » . **J. Applied Psychol.** 1961, 45 , 1 - 10 .
- 31 — Porter, L. ; « Job Attitudes in Management. » **J. Applied Psychol.**, 1962, 46, 375 - 384.
- 32 — Saltonstall, R. : «What Employees Want from Their Work » . **Harv. Business Rev.**, Nov - Dec., 1953.
- 33 — Saltonstall, R. ; **Human Relations in Administration**. N.Y. : McGraw-Hill, 1959.
- 34 — Scott, W. ; « Modern Human Relations in Prespective » . **Person. Administration**, vol. 22. 6, 1959, 9 — 20.
- 35 — Steers, R., and Porter, L. ; **Motivation and Work Behavior**. N. Y. : McGraw - Hill, 1979.



— ۲۷۵ —

36 — Stogdill, R.; *Handbook of Leadership*, N. Y. : Free Press, 1974 .

37 — Turner, A.; « Management and the Assembly Line ». *Harv. Bus. Rev.*, Sept. — Oct., 1955, 40 — 42 .

38 — Vroom, V.; *Work and Motivation*. N. Y. : Wiley, 1964.

39 — White, R. ; « Motivation Reconsidered : The Concept of Competence » . *Psychological Rev.*, 66, 5, 1959.

\* \* \*

# محتويات الكتاب

الصفحة

مقدمة . . . . . ٥

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية للعلاقات الإنسانية ( ١١ - ٦٠ )

١١	مدخل . . . . .
١٤	تطور العلاقات الإنسانية . . . . .
١٩	العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية . . . . .
٢٥	بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية . . . . .
٢٨	الافتراضات الأساسية للعلاقات الإنسانية . . . . .
٣١	المفاهيم الأساسية للعلاقات الإنسانية . . . . .
٣١	تطبيق مفاهيم العلاقات الإنسانية في قطاع الانتاج . . . . .
٤٤	الاسلام والعلاقات الإنسانية . . . . .

## الفصل الثاني : العلاقات الإنسانية في مجال العمل ( ٦١ - ١٠٩ )

٦١	مدخل . . . . .
٦٣	المنشأ التاريخي للعلاقات الإنسانية في مجال العمل . . . . .
٦٦	العمل ودلالته . . . . .
٦٧	- تطور بيئة العمل . . . . .
٦٩	- الفروق الفردية في مجال العمل . . . . .
٧٥	- تحسين مستوى الانتاجية ( المدخل الانساني ) . . . . .
٨١	العوامل المؤثرة على الدافعية للعمل والانتاج . . . . .
٩٢	العمل والعمال في القرآن والسنة . . . . .

## الفصل الثالث : الدافعية والسلوك ( ١١٠ - ١٧٤ )

١١٠	تعريف . . . . .
١١١	عملية الدافعية . . . . .

الصفحة

١١٥	نظريات الدافعية
١١٥	أولا - نظرية الحاجات الأساسية
١١٦	ثانيا - نظرية الدافعية والمحافظة على الاستمرار
١١٩	ثالثا - نظريات «س» و «ص» للدافعية
١٢١	رابعا - نظرية التوقع للدافعية
١٢٣	خامسا - نظرية الجدارة ( الأهلوية )
١٢٥	سادسا - دوافع الانجاز والمكانة
١٢٧	الدافعية للعمل
١٥١	الدافعية والسلوك في القرآن والسنة

الفصل الرابع : القيادة

( ١٧٥ - ٢١٦ )

١٧٥	مدخل
١٧٧	القيادة في الإسلام
١٧٩	تعريف القيادة
١٨١	اختيار القيادة
١٨١	أولا - صفات القائد / المدير الناجح
١٨٧	صفات القائد في القرآن والسنة
١٩٣	ثانيا - اختيار القيادة
٢٠٣	ثالثا - أعداد القيادة
٢١١	تعقيب

الفصل الخامس : الاتصال

( ٢١٧ - ٢٥٣ )

٢١٧	تعريف
٢١٩	أهمية الاتصال وأهدافه
٢٢٢	أنماط الاتصال
٢٢٤	حرية الاتصال
٢٢٥	عملية الاتصال
٢٢٧	الأفراد المتضمنون في عملية الاتصال
٢٢٩	أساليب الاتصال الإداري
٢٣٥	مهارات الاتصال
٢٤٥	تنمية مهارات التخاطب
٢٤٧	الاتصال في القرآن الكريم

الصفحة

الفصل السادس : خاتمة

( ٢٥٤ — ٢٦٩ )

٢٥٤	العلاقات الانسانية فى سوائها وانحرافها
٢٥٩	العلاقات السوية والمنحرفة فى القرآن والسنة
٢٦٤	خاتمة
٢٧٠	المراجع العربية
٢٧٢	المراجع الاجنبية
٢٧٦	محتويات الكتاب

\*\*\*

## كتب للمؤلف

### أولا - تأليف :

- ١ - تحليل العمل واستخدامه في التأهيل المهني (بالعربية والانجليزية).  
مؤسسة التأهيل المهني بالقاهرة . ١٩٥٥ .
- ٢ - سيكلوجية المهن . ( الطبعة الاولى ١٩٦٠ - الطبعة الرابعة  
معدلة ١٩٧٧ ) . العالمية للنشر .
- ٣ - الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى . ١٩٧٥ ، الخانجى .
- ٤ - العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج اط ١ ١٩٧٨ .  
العالمية للنشر .
- ٥ - علم النفس والكناية الانتاجية ، ١٩٨١ ، مكتبة وهبة .
- ٦ - العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج ( ط ٢ معدلة ) ١٩٨٤ .  
مكتبة وهبة .
- ٧ - النفس البشرية ( سلسلة دراسات نفسية اسلامية « ١ » ) .  
١٩٨٢ . مكتبة وهبة .
- ٨ - النفس المطمئنة ( سلسلة دراسات نفسية اسلامية « ٢ » ) .  
١٩٨٣ ، مكتبة وهبة .
- ٩ - الشخصية المنتجة ( سلسلة دراسات نفسية اسلامية « ٣ » ) .  
١٩٨٥ ، مكتبة وهبة .
- ١٠ - الشخصية السوية ( سلسلة دراسات نفسية اسلامية « ٤ » ) .  
١٩٨٦ ، مكتبة وهبة .
- ١١ - الدين للحياة ( سلسلة دراسات نفسية اسلامية « ٥ » ) .  
١٩٨٦ ، مكتبة وهبة .
- ١٢ - مفهوم القيادة فى اطار العقيدة الاسلامية . رابطة العالم  
الاسلامى ، ١٩٨٦ .

## ثانياً — ترجمة ومراجعة وتقديم :

- ١ — ترجمة وتقديم « التوجيه المهني لذوى العاهات — فرانكلين ،  
١٩٥٩ .
- ٢ — ترجمة وتقديم « أسس التأهيل المهني » ، فرانكلين ، ١٩٦٢ .
- ٣ — ترجمة وتقديم « السلوك الانساني فى العمل » بالاشتراك مع  
د. محمد اسماعيل يوسف . فرانكلين ، ١٩٧٤ .
- ٤ — الاشتراك فى ترجمة « ألف يوم » ( تاريخ حياة الرئيس كنيدي ) ،  
فرانكلين ، ١٩٧٣ .
- من سلسلة : « علم النفس للآباء والمدرسين » :  
٥ — ترجمة « كيف نبحت عن عمل » . فرانكلين .
- ٦ — ترجمة « كيف نتفاهم مع الوالدين » . فرانكلين .
- ٧ — ترجمة « كيف تكون رائداً ناجحاً » . فرانكلين .
- من سلسلة « الثقافة العائلية » :  
٨ — ترجمة « الأخذ بيد المعوقين » ، فرانكلين .
- ٩ — ترجمة « رعاية المشلولين » ، فرانكلين .
- ١٠ — الاشراف على سلسلة « العلاقات الانسانية » ( ترجمة ومراجعة  
وتقديم ) بالاشتراك مع د . محمد عماد الدين اسماعيل . فرانكلين .




---

رقم الايداع بدار الكتب ٥١٣٢ / ١٩٨٦  
الترقيم الدولى ٦-٠٧٨-٣٠٧-٩٧٧

---



## للمؤلف

سلسلة دراسات نفسية اسلامية

تصدر تباعا — ظهر منها

- النفس البشرية
- النفس مطمئنة
- الشخصية المنتجة
- الشخصية السوية
- الدين للحياة
- العلاقات الانسانية

---

١ — علم النفس والكفاية

٢ — العلوم السلوكية

فى مجال الادارة والانتاج

الطبعة الثانية — مزيدة ومنقحة